ينشر بالاتفاق مع مطابع كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفرد

كيف تكون قائداً أصيلاً؟

القيادة العظيمة تقتضي أن تكوِّن نفسك بمهارة

روب جوفي و جاريث جونز

نقله إلى العربية

أسامة إسبر

العبيكان
Obeikan

روب جوفي
جاريث جونز
كيف تكون قائداً أصيلاً
العبيكان

كيف تكون قائداً أصيلاً؟

روب جوفي & جاريث جونز

نقله إلى العربية

أسامة إسبر

العبيكان
Obeikan

Original Title:

Why Should Anyone Be Led By You?

What It Takes to Be an Authentic Leader

By: Rob Goffee and Gareth Jones

ISBN 1 - 57851 - 971 - 3

ISBN 0 - 261 - 54 - 9960

الطبعة العربية الأولى **1428هـ - 2007م**

الناشر: العبيكان للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب

هاتف: ٢٩٣٧٥٧٤/ ٢٩٣٧٥٨١، فاكس: ٢٩٣٧٥٨٨ ص. ب: 67622 الرياض 11517

ⓒ مكتبة العبيكان، 1428هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

جوفي، روب

كيف تكون قائداً أصيلاً. / روب جوفي؛ جاريث جونز؛ أسامة إسبر. - الرياض 1428هـ

294 ص؛ 14×21 سم

ردمك: 0 - 261 - 54 - 9960

1 - القيادة الإدارية 2- علم النفس الإداري أ. جونز، جاريث (مؤلف مشارك)

ب. إسبر، أسامة (مترجم) ج. العنوان

ديوي: 658,406 1428 / 2163

ردمك: 0 - 261 - 54 - 9960 رقم الإيداع: 1428 / 2163

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف: ٤١٦٠٠١٨/ ٤٦٥٤٤٢٤ - فاكس: ٤٦٥٠١٢٩ ص. ب: 62807 الرياض 11595

بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء

هذا الكتاب مهدىً

إلى

كل أولئك الذين ناضلوا

ليكونوا قادة

المحتويـــات

المقدمــة: لماذا ينبغي أن يُقاد أي شخص من قِبلك؟....... 9
الفصل الأول: كن نفسك باكتساب المزيد من المهارة....... 19
الفصل الثاني: اعرفْ نفسك وأظهرها بما يكفي......... 45
الفصل الثالث: المجازفات الشخصية.................... 81
الفصل الرابع: اقرأ السياق وأعد كتابته................. 109
الفصل الخامس: ابق أصيلاً ولكن انسجم بما يكفي..... 141
الفصل السادس: حافظ على مسافة اجتماعية.......... 171
الفصل السابع: اتصل بحرص........................ 201
الفصل الثامن: الأتبـاع الأصيلون...................... 235
الفصل التاسع: ثمن القيادة ومكافأتها.................. 251
ملحق أ: تقييم قوة قيادتك............................ 269
ملحق ب: رفع الأصالة والمهارة إلى الحد الأعلى........ 273
إقرار بالجميل.. 275
هوامش... 277
هوامش... 292
حول المؤلِّفَين... 293

مقدمــــة

لماذا ينبغي أن يُقاد
أي شخص من قِبلك؟

في بداية الألفية الجديدة، تلقى بحثنا دافعاً من هذا السؤال الوحيد، والبسيط. وقد كان له تأثير. فالجمهور الذي وجّهنا خطابنا إليه في أنحاء العالم توقف كي يفكر حين طُرح عليه هذا السؤال. وران الصمت على القاعات حين بدأ الناس يفكرون بحقهم في أن يقودوا وبرغبة أتباعهم بأن يُقادوا من قِبلهم. وقد أحدث مقال نُشر في مجلة هارفارد بزنس رفيو، كان سؤالنا عنواناً له، طوفاناً من الاتصالات.

قادنا السؤال في السنوات الخمس الأخيرة إلى جهات مخادعة ومثيرة وغالباً محيّرة. وطوال الطريق، أجرينا مقابلات مع أعداد كبيرة من القادة (وأتباعهم) في عالم الشركات، وفي المدارس والمستشفيات ومؤسسات الرياضة وأمكنة أخرى[1]. واكتشفنا، في النهاية، أن القيادة شاملة، وهي ليست حكراً على المديرين التنفيذيين ذوي المكانة العالية.
وفي أثناء متابعتنا للعمل مع الطلاب واستشارتنا للزبائن، تعلمنا المزيد.

لقد تلقى سفر تكوين هذا الكتاب الدفع من سؤال نأمل أن تقدم نتائجه المثمرة سلسلة من الأجوبة على ألغاز القيادة ومآزقها التي نواجهها الآن، بالإضافة إلى سلسلة جديدة تماماً من الأسئلة.

بدأ عملنا الخاص على القيادة منذ حوالي 25 عاماً وسلك ثلاثة ممرات. أولاً، كأكاديميين، درسنا إلى حدّ الإعياء الأبحاث المؤلفة حول القيادة في القرن الماضي قبل أن نُطوِّر نموذج عملنا الخاص. ثانياً، كمستشارين، اختبرنا مقاربتنا مع المديرين والقادة في مشاغل في أنحاء العالم ومن خلال ملاحظات أعداد كبيرة من الزبائن. وثالثاً، كقادة، فحصنا أفكارنا في مؤسساتنا.

في غضون ذلك كله، تركز بحثنا على قادة يتفوقون في إلهام الناس: أي القادة الذين ينجحون في أسر القلوب، والعقول والأرواح. وقد فتنتنا القيادة التي تستقي من أفكار ماكس فيبر، وهي القيادة المضادة للبيروقراطية والكاريزمية. فالحصول على قادة بهذه الصفات ليس كل شيء في عالم الأعمال، ولكنه بالغ الأهمية. ومن المرجّح أن تكون النتائج العظيمة مستحيلة بدونه.

لا تُخطئوا: القيادة تتعلق بالنتائج. ذلك أن القيادة العظيمة تمتلك القدرة على إثارة الناس لتحقيق مستويات فائقة للعادة من الإنجاز. ولكنها لا تتعلق بالأداء فحسب؛ بل تتعلق بالمعنى أيضاً. وهذه نقطة مهمة غالباً ما تُغفلها أدبيات القيادة المعاصرة. فالقادة على المستويات كلها يؤثرون في الأداء. وهم يفعلون هذا كي يجعلوا الأداء ذا معنى.

ومن الجليّ أن تأثير القيادة على حياتنا عميق في العمل، وفي حياتنا الروحية، وفي الرياضة، وفي السياسة أيضاً. ولا تُعبِّرُ هذه الملاحظة عن الهوس الحديث: البحث عن قادة أصيلين. ففي المجتمعات الغربية، ثمة تحرر يزداد عمقاً من وهم لاعب الدور القادر، أو الأسوأ من ذلك، من المسؤول الكبير: من النوع السياسي أو الخاص بالمؤسسات. ونحن نظن أننا «معنيّون بالأمر». فالبحث عن الأصالة صار أكثر ضغطاً بنحو متزايد.

البحث الأصيل

هناك دليل حول الرغبة بالأصالة في كل مكان حولنا في الثقافة الشعبية. فالصعود العنيد كما يبدو لتلفزيون الواقع (وهذه عبارة أورلية بحق بما أنه يتم التلاعب بالمشاركين من أجل أي جمهور غفل أو معزول من المشاهدين) هو أحد التجليات. أو يمكن أن نشاهد الأوبرات الصابونية * تصور وجهة نظر نوستالجية حول الجماعات رادمة الفجوة الناجمة عن الانحدار في الحياة الجماعية الحقيقية والذي شُرِّح بعمق في كتاب روبرت بنتام يلعب الباولنغ وحيداً[2].

تتعلق هذه الأسئلة عن الأصالة بمجموعة أوسع من الاهتمامات حول كيف نعيش الحياة اليوم. ويشير نقاد المجتمع الحديث باستمرار إلى ثلاثة اهتمامات يرون أنها تحدُّ من التعبير الأصيل عن الإنسانية أو تمنعه، وتصعّب عليك أكثر أن تكون نفسك.

* مسرحية إذاعية أو تلفزيونية مُسلسلة تعالج مشكلات الحياة اليومية بأسلوب عاطفي مثير.

أولاً، هناك انتصار الفردية. فإذا كانت هناك سمة أكثر أهمية للحقبة الحديثة، فهي توسع الحرية الشخصية من خلال انتصار الفردية. وفي قلب هذا، بالطبع، تكمن مفارقة. فبينما هناك قلة تنكر أن الحياة الحديثة وسّعتْ نطاق الخيار البشري، فإنّ كثيرين حذّروا من صعود الفردية المفرطة، من عالم لا يتسم بالتعبير الأصيل عن الذات بل بالأنانية فحسب.

يقول هذا النقد في جوهره إن الأصالة تستند إلى إحساس ما بالانضباط الأخلاقي. فنحن لا نستطيع أن نكون أنفسنا بحرية دون مجموعة مهيمنة من القيم الأخلاقية المشتركة. ففي غيابها لا نحصل على قادة أصيلين وإنما على قادة نرجسيين. وتزيد الفضائح المؤذية في إنرون، وتايكو، وهولنجر إنترناشنال، وورلد كوم من حدّة هذا النقد.

تشرح فكرة ماكس فيبر عن عالم حديث تهيمن عليه طريقة خاصة في التفكير هذا الافتقار إلى الانضباط الأخلاقي. يدعو فيبر هذا بـ «العقلانية التقنية»(3). وبمصطلحات أكثر حداثة، يُدعى هذا في غالب الأحيان بـ «العقل الأدائي»: الذي يحكم على عقلانية فعل من خلال العلاقة بين الوسائل والغايات، وتكون الغايات معطاة. وهذه وجهة نظر في العقلانية مجردة من الأخلاق ترى أنه مهما كانت مشكلتك، هناك حل تقني عقلاني لها.

يرى ماكس فيبر أن انتصار هذه الطريقة في التفكير يشكّل كابوس الحياة الحديثة. وقد كتب بحماس عن إنسانية وقعت في فخ قفص حديدي لا تستطيع أن تنجو منه. وقد تم تطوير هذا النقد للحياة الحديثة مرات كثيرة ولكن ما يهمنا بنحو خاص هو نتائجه في مكان العمل.

من هذا المنظور، انحط عالم الأعمال. صار وسيلة لإشباع غايات أخرى ـ دفع الرهن، شراء بضائع لمجرّد الاستهلاك ـ بدلاً من أن يصبح بيئة من أجل بناء ذات أصيلة واكتشافها. ويتحوّل العمال والمديرون إلى نوع آخر من المعطيات التي يجب أن تُصغّر، وتعرقل وتُنبذ. وبدلاً من أن تصبح أمكنة عملنا ساحات للتعبير عن الأصالة تتحوّل إلى آلات بلا روح لإنتاج الامتثال. وقد تم التعبير عن هذا الموضوع في التشاؤم المروّع لروايات كافكا وشُجب في الخط الطويل من الأبطال المضادين للبيروقراطية الذي أنتجته الثقافة الغربية من شارلي شابلن في الأزمنة الحديثة إلى يوساريان في كاتش 22 عبر الجندي الطيب شفيك، في رواية جاروسلاف هاسيك: جميع الكائنات البشرية التي ترفض أن تكون خاضعة لنوع من المعالجة.

ثمة موضوع أخير يساعد في شرح تركيزنا على الأصالة. وقد عُبّر عنه بوضوح أكبر في أعمال أليكسيس دي توكفيل، الذي كان يخشى من صعود الطغيان «الناعم»: المجتمع الذي يتدهور فيه الأفراد كي ينخرطوا في أفعال حكم الذات مقابل حكومة تلبي احتياجاتهم المادية[4] وكان يخشى من تلاشي المجتمع المدني: العدد الضخم من الجمعيات غير الرسمية التي تقدم الصمغ الاجتماعي وتعمل نقدياً كأدوات للتعبير عن النفس.

عبر عن موضوع توكفيل هذا فيما بعد كتاب ديفد رايسمان الكلاسيكي الحشد الوحيد: والذي قدم صورة عن أفراد معزولين، ومجزئين يفتقرون إلى علاقات اجتماعية يستطيعون أن يخلقوا منها ذاتاً أصيلة(5). وعُبِّرَ عن قلق مشابه في كتاب بتنام يلعب الباولنغ وحيداً(6). قدم بتنام مجموعة كبيرة من الأدلة التي توضح الانحدار في عدد أعضاء الجمعيات التي تضم المعلمين والأهالي، وتشير إلى التراجع في حضور الاجتماعات العامة، وانهيار نوادي الباولنغ رغم شعبية هذه الرياضة.

تساعد هذه الحجج على شرح التركيز الحديث على الأصالة. إنها رد فعل على اضطراب الحياة الحديثة وتغيّرها. ويبدو العمل والأسرة الحديثة عرضة للتهديد. وقد دعّمتْ الحوادث الجيوبوليتكية الأخيرة الإحساس بالاضطراب درامياً وتراجيدياً. وبما أن نسب التغير في ازدياد، صار الأفراد أكثر اندفاعاً إلى البحث عن الاستمرارية والمعنى. وصرنا مشتبهين بنحو متزايد بعالم لا يهيمن عليه إلا لاعب الدور.

الأصالة في العمل

صار البحث عن المعنى والتماسك اللذين يقدمهما القادة في المؤسسات ذكياً بخاصة. أما المصادر التقليدية للتماسك المؤسساتي فقد دبّ فيها الوهن. ذلك أن العالم القديم كان يتسم بالمرتبيات الواضحة، وبوظائف (للبعض، وليس أبداً للجميع) وبحدود واضحة بين المؤسسات. وقد تغيّر كلُّ هذا. وحُلّتْ المرتبيات في معظم

المؤسسات بسبب الحاجة إلى أوقات استجابة أكثر سرعة وبسبب الضغط التنافسي لتخفيض الكلف. ولكن المرتبيات لم تكن أدوات تنسيق بنيوية في المؤسسات فحسب بل كانت مصادر للمعنى أكثر أهمية أيضاً. ومنذ وقت ليس بالطويل كنت تصبح بعد 15 عاماً نائب مدير جيداً. لكن جميع المرتبيات بدأت تتحلّ، أي تختفي. وصرنا نتوقّع من القيادة أن تضفي المعنى على مؤسساتنا(7).

يكتسب الشكل المتغير للوظائف أهمية مساوية. فمنذ فترة وجيزة، كان العقد السيكولوجي لكثيرين (ولكن ليس للجميع أبداً) يشتمل على الترقي نحو الأعلى على سلم وظيفة مستقرة نسبياً، وغالباً في مؤسسة واحدة. لكنّ تلك الأيام قد ولّتْ. وبدلاً من ذلك، يقوم الأفراد برفع فرص حياتهم إلى الحد الأعلى من خلال زيادة رأسمالهم البشري، عارفين أن مؤسساتهم تستطيع أن تقدم القليل من اليقين من أجل المستقبل. كان هذا يشتمل على جزء محرِّر ـ الأفراد كمهندسين لحياتهم الوظيفية الخاصة ـ ولكنه كان يتضمن أيضاً إزالة مصدر آخر للمعنى في العمل.

وبدأت الحدود المؤسساتية بالتلاشي. وتحدّثت النظرية القديمة في السلوك المتشدد عن مؤسسات غير محتشمة تتنافس تقريباً في أسواق تامة، حيث يربح بعضها ويخسر بعضها الآخر. واليوم تعقد المؤسسات أحلافاً مع المزوِّدين، والزبائن، وأحياناً مع المتنافسين. فرجل المؤسسة، الذي يجري دم الشركة في شرايينه يجب أن يتصالح مع عالم من الغموض المرتفع الذي يُعد فيه الإفراط في التماهي مع مؤسسة واحدة مشكلة أكثر مما يعد مهنة(8).

أخيراً، أدت الفضائح المتلاحقة في شركة إنرون وغيرها إلى خسارة ضخمة للإيمان بقادة شركاتنا. وإذا كانت هناك نتيجة جيدة واحدة هنا فهي أننا يُمكن أن نُعالج في النهاية من عبادة المدير العام البطل. وهناك، على سبيل المثال، اهتمام متنام بما يدعى بـ «القادة الهادئين». وما يثير قلقنا هو أن هذا يمكن أن يصبح مأزق قيادة مع مرور الزمن. فنحن لا نريد قادة مستتسخين صاخبين أو صامتين وإنما نريد قادة حقيقيين.

تشير فضائح الشركات إلى قيادة غير أخلاقية. ولحق أذى جوهري بالإيديولوجيا التي تجعل نظامنا الاقتصادي متماسكاً. أما الاعتقاد المريح بأن المشاريع الرأسمالية تُقاد من أجل مصالح حاملي الأسهم فقد تلقى ضربة. وازدادت الريبة بحال اقتصادنا السياسي.

ولم يكن المديرون محصنين. وحين أُجريتُ معهم مقابلة في العمل حول ما يمنح حياتهم معنى، عبروا عن الدعاية الأخيرة التي تبثها الشركات: «قيمة حامل سهم متزايدة»، «إمتاع الزبائن». وحين سُئلوا السؤال نفسه في المنزل اعترفوا بأعراض عميقة من الشعور بغياب المعنى حين يصارعون التوتر المرتبط بالعمل وحياة الأسرة المعطلة وقالوا إنهم يعانون من مرض الاستلاب(9).

وبدا كأن تنبؤات ماكس فيبر المروعة عن «فقدان العالم للحماس والثقة» يمكن أن تتحقق(10). وقد ترك كلُّ هذا المجتمعات الحديثة في فراغ أخلاقي كبير. ولم نعد متأكدين بماذا نؤمن. وكانت إحدى الظواهر الاجتماعية الملحوظة في العالم الغربي هي عودة الأديان فيما بدأ الناس يصارعون للعثور على شيء ما كي يؤمنوا به.

بدأ الطلب على قيادة أصيلة يزداد ويتنامى. وفي وقت تتفكك فيه المرتبيات التقليدية، لا شيء سوى القيادة يستطيع أن يملأ الفراغ. وبدون هدف معبّر عنه بنحو واضح، يصير المعنى خادعاً. والقيادة هي التي تقدم ذلك التعبير عن الهدف. وقد لاحظنا أن البحث عن الأصالة والقيادة يزداد قوة في جميع المؤسسات التي عملنا فيها. وقال لنا المديرون العامون إنهم بحاجة ماسّة إلى المزيد من القادة في مؤسساتهم، وليس إلى لاعبي الدور المتممين الذين يحيطون بهم كما يبدو. وفي أسفل السلم المؤسساتي يبحث الجميع عن قيادة أكثر إلهاماً أو تحدوهم رغبة وحشية، كما هو شائع فحسب، إلى تطوير مهارات قيادية ذاتية. وقد صارت القيادة الأصيلة الرصيد المؤسساتي والفردي الذي يحظى بالقيمة الأكبر.

الفصل الأول

كن نفسك باكتساب المزيد من المهارة

حين نسأل العاملين في المؤسسات، من مديرين ومشرفين في الخط الأول، ومديري مدارس، وممرضات: ما هي الكفاءات التي تحبون أن تطوروها أكثر من غيرها؟ يقدمون الجواب نفسه: ساعدونا كي نكون قادة أكثر فعالية. وهم يرون أن القيادة تحدث تأثيراً كبيراً في حياتهم وفي أداء مؤسساتهم.

وحين نسأل المديرين التنفيذيين: ما هي المشكلة الأكبر التي تواجهكم؟ يجيبون دون أن يكونوا مخطئين: تحتاج مؤسساتنا إلى المزيد من القادة على كافة المستويات.

إذا كان هناك جوع إلى القيادة لماذا هذا الافتقار إلى القادة؟ نعتقد أن هناك سببين جوهريين:

أولاً، ترغب المؤسسات بالقادة لكنها تبني نفسها بطرق تقتل القيادة. ذلك أن عدداً كبيراً من مؤسساتنا ـ في القطاع الخاص، وفي القطاع العام، وفي القطاع الذي لا يروم الربح ـ هي آلات لتدمير القيادة. وتشجّع إما الممتثلين أو لاعبي الدور دون أن تمنحهم الإحساس

الكافي بمن هم وماذا يمثلون. وكلاهما لا يصنع قادة فعّالين. وهذا يمنح المجال لصعود أعداد كبيرة من الأتباع الفاقدين للحماس الذين ينتجون المرض المؤسساتي الأعمق في الأزمنة الحديثة: الريبة.

ثانياً، إن فهمنا للقيادة محدود. فبعد أن راجعنا الكثير من أدبيات القيادة المتوفرة، الحديثة والقديمة، فوجئنا أن معرفتنا محدودة[1]. وهذه الملاحظة ليست نقداً لزملائنا الأكاديميين الذين، دون شك، سبروا طويلاً وبصعوبة ألغاز القيادة مثلنا، وإنما هي ملاحظة حول المناهج التي استخدمناها والافتراضات الجوهرية التي استند إليها الكثير من البحث.

تركّز أدبيّات القيادة على خصائص القادة. مما يجعلها متحيّزة جداً على المستوى التكنولوجي. فهي ترى صفات القيادة ملازمة للفرد. والافتراض الضمني هو أن القيادة شيء نفعله لبشر آخرين. ولكننا نرى أنه ينبغي أن يُنظر إلى القيادة كشيء نفعله مع بشر آخرين. وينبغي أن يُنظر دوماً إلى القيادة كعلاقة بين القائد والأتباع.

تحاول الكتب المؤلفة عن القيادة باستمرار أن تعثر على وصفة للقيادة. ذلك أن المديرين التنفيذيين المرهقين والمحاصرين مدعوون إلى مقارنة أنفسهم مع قوائم كفاءات وخصائص القيادة التي يرغبون بها دوماً. فالمحاولات لمحاكاة الآخرين، حتى القادة الأكثر نجاحاً، مقدر عليها بالفشل. وكما أخبرنا بيل بيرنز، المدير التنفيذي لقسم الأدوية العالمي في ف. هوفمان ـ لا روش ليميتد (روش) والذي تبلغ ميزانيته 16 بليون دولار: «إن فكرة أن نصبح جميعنا جاك ويلش هي هراء»[2].

نحن نرى أنه ليست هناك خصائص قيادة قابلة للتعميم. فما يعمل لقائد لن يعمل للآخر. ونعتقد أن الذين يطمحون إلى القيادة يحتاجون إلى اكتشاف الخصائص الذاتية التي يستطيعون تعبئتها في سياق قيادة. وهم بحاجة إلى أن يحددوا أرصدتهم القيادية الشخصية ويوظّفوها[3].

يختلف موقفنا عن كثير من التفكير المعاصر الذي يصر على أن القيادة الفعّالة تستند إلى معرفة للنفس كاملة. ويقود هذا أحياناً إلى اهتمام مفرط بالدوافع الداخلية للقائد ويُعبَّر عنه في بعض صيغ الذكاء العاطفي وبنحو أوسع في أدبيات التحليل النفسي حول القيادة[4]. وما من شك أن الذكاء العاطفي هو مهارة حياتية فائدتها كبيرة، ولكن ملاحظاتنا حول القادة توحي أن قليلين يطورون معرفة بالنفس كاملة. بيد أن تجربتنا تبيّن أن القادة الفعالين يمتلكون إحساساً متخطياً بالهدف ومعرفة ذاتية كافية لأرصدتهم القيادية القوية. وهم لا يعرفونها كلها، لكنهم يعرفون ما يكفي.

إزاء هذه الخلفية من الطلب المتزايد على القيادة، والميل المؤسساتي لقتل القادة، والفهم الخاطئ لما تستلزمه القيادة وتقتضيه، فإن المفتاح الأساسي هو:

كيف نصبح قادة أكثر فعالية ومطوّرين للقادة؟

الجواب، كما نعتقد، يسكمن في معرفة واضحة لثلاث بديهيات حول القيادة.

القيادة ظرفية

أولاً، القيادة ظرفية. فما هو مطلوب من القائد يتأثر دوماً بالظرف. هذا رأي بديهي لكنه صحيح[5].

والتاريخ مليء بأمثلة عن قادة عثروا على زمنهم ومكانهم، ولكن صفاتهم فقدت إغراءها حين تواصلت الأمور. كان ونستون تشرشل، على سبيل المثال، قائداً مُلهماً في زمن الحرب، ولكن أسلوبه الهجومي المحرض لم يكن مناسباً لأجندة إعادة بناء بريطانيا بعد الحرب. وبنحو مشابه، كان لجورج بوش (الأب) قصب السبق في استطلاعات الرأي مباشرة في أعقاب حرب العراق الأولى، ولكنه خسر في العام التالي أمام بيل كلنتون.في المقابل، تجسّد قدرة نلسون مانديلا على ممارسة القيادة في سياقات مختلفة بنحو كبير تكيّفاً تجلّى بعد انتقاله من زنزانة سجن في جزيرة روبن إلى المروج الجميلة لليونيون هاوس في بريتوريا.

ثمة تماثلات في الحياة المؤسساتية. على سبيل المثال، إن بعض المديرين الأقوياء الذين لا يتأثرون بالعواطف، والمخفضين للميزانية، والذين يحولون الخسارة إلى ربح هم غير قادرين على تقديم القيادة حين تكون هناك حاجة للبناء. ولكن زملاءهم الأكثر تكيفاً يتكيّفون مع جداول أعمال متبدلة ويحملون فرقهم معهم.

وكما سنرى، إن القدرة على رصد وفهم المواقف القائمة، ما ندعوه بـ «الإحساس بالموقف»، أساسي للقيادة. ويشتمل هذا على مزيج من المقدرات الحسية والمعرفية. فالقادة الفعالون يلتقطون إشارات ظرفية

مهمة. وهم قادرون على التكيّف مع مؤسساتهم كي يفهموا ما الذي يجري تحت السطح. وهذه مهارة عادية واستثنائية في آن واحد، تتجلى في المقابلات اليومية الروتينية (الاجتماعات، الأروقة، محادثات المصعد) وكذلك في قرارات كبيرة، استراتيجية (هل هذا الكسب ملائم؟ وهل هؤلاء الأشخاص جيدون كي يكونوا شركاء؟) فالقادة الماهرون يصبحون عندئذ قادرين على التكيّف بنحو ملائم وبوعي ذاتي ويوظفون قدراتهم الشخصية، أو أرصدتهم القيادية.

لا نقصد أن نكون حتميين بنحو مفرط في زعمنا أن القيادة تتعلق بالظرف. فالظرف، أو السياق، الذي يرثه القائد هو مجرد نقطة البداية. ومن الواضح أن أفعال القادة تساعد على صياغة السياق، وتغيير الموقف الأولي الذي يعثرون عليه. وبفعلهم لهذا، يتمكنون من التأثير ـ وبالتالي صياغة ـ الظروف التي يقودون داخلها. ويبني القادة الفعالون سياقات بديلة لتلك التي ورثوها من خلال علاقاتهم المتبادلة. ويستخدمون أرصدة قيادتهم الشخصية لإعادة صياغة المواقف من أجل فائدة الذين يقودونهم. هذه النقطة الأخيرة مهمة. لا يكفي أن يعيد القادة صياغة موقف من أجل فائدتهم. هذا هو الأساس الذي تُبنى عليه القاعدة.

القيادة غير هرمية

يقود هذا إلى ملاحظتنا الثانية: القيادة هي غير هرمية. تهتم كثير من أدبيات القيادة بإفراط بالذين يصلون إلى قمة المؤسسات. وفي الحقيقة، سنذهب بعيداً كي نقول إن التصور الخاطئ المتواصل

بأن الناس الذين يشغلون مواقع مؤسساتية رئيسية هم قادة ألحق الضرر بقدرتنا على فهم القيادة أكثر من أي شيء آخر. لقد أعمانا حيال الطبيعة الحقيقية للقيادة.

وبينما نعترف بأن هناك علاقة بين الهرمية والقيادة (يمكن أن يؤديا وظيفة مشابهة، على سبيل المثال من خلال استثمار القوة)، نرى إلى العلاقة بأنها محتملة. فكونك مُنحت لقباً مؤسساتياً معيّناً ـ قائد فريق، رئيس قسم، ونائب رئيس ـ يمكن أن يمنحك بعض السلطة الهرمية، ولكن هذا بالتأكيد لا يجعل منك قائداً. فالهرمية وحدها ليست شرطاً ضرورياً أو كافياً لممارسة القيادة.

يمكن أن يُقال إن الصفات التي تأخذك إلى قمة المؤسسات السياسية الضخمة ليست تلك المرتبطة بالقيادة كما يبدو. فالأشخاص الذين يصلون إلى القمة يفعلون هذا لأسباب بالغة التنوع ـ وبينها الذكاء السياسي، الطموح الفردي، مدة الخدمة، والمحسوبية ـ بدلاً من ميزة القيادة الحقيقية.

تؤكد مقابلاتنا وتجربتنا داخل المؤسسات أن القيادة ليست حكراً على قلة مختارة. فالمؤسسات العظيمة تمتلك قادة على كافّة المستويات. واشتمل بعض العمل الأول الذي قمنا به حول القيادة على فحص المؤسسات العسكرية. وكان افتراضنا أن طبيعتها الهرمية ستجعل تطور القيادة صعباً. لا شيء يمكن أن يكون بعيداً عن الحقيقة. فأفضل المؤسسات العسكرية تفهم أنها حين تتحرك

إلى العمل لا تستطيع الاعتماد على الهرمية؛ ويمكن أن تُمحى حين تسقط قذيفة الهاون الأولى. ولهذا يصير لزاماً عليها أن تطور قدرة على القيادة دائماً. وهي تفعل ذلك.

لم يكن الجيش هو الذي أدرك هذا وحده. فكّروا بـ «سونا»، أضخم شركة في البرتغال، وهي مؤسسة سندرسها بالتفصيل فيما بعد. يشمل عمل سونا إكساء الخشب من أجل الاتصالات الهاتفية، وتقوم بعملية بيع بالتجزئة. وتركز بنحو لا يلين على الأداء العالي ولا يُسمح فيها بالتوسّط. ويعلن بيان مهمة الشركة بحدة: «في سونا إما أن تكون قائداً وإما أن تكون مرشحاً للقيادة»؛ والمعنى هو إذا لم تكن أياً من هذين، فسونا ليست مكاناً لك.

تنشد المؤسسات الناجحة ـ سواء أكانت مستشفيات أو جمعيات خيرية أو مشاريع تجارية ـ أن تبني قدرة على القيادة بنحو واسع وأن تمنح الناس الفرصة لممارستها.

القيادة علائقية

الأساس الثالث في رؤيتنا للقيادة هو أن القيادة علائقية. وبتعبير بسيط، لا تستطيع أن تكون قائداً دون أتباع. وقد أغفلت نظرية السمة الأولى هذا الأمر. فمن خلال محاولة تقطير خصائص القادة، أهملت حقيقة أن القيادة هي علاقة تُبنى بفعالية من قبل الفريقين. والواقع أن القيادة هي دوماً بناء اجتماعي يعاد خلقه عبر العلاقات بين القادة وأولئك الذين يتوقون إلى أن يقودوا. وليس القادة الفعالين مجرد

خلائط من الخصائص المرغوبة؛ بل منخرطون بنحو فعال وتبادلي في سلسلة معقدة من العلاقات التي تقتضي الصقل والتغذية. وعلى غرار جميع الإبداعات الاجتماعية، إن شبكة العلاقات هذه هشة وتتطلب إعادة خلق دائمة[6]. تستطيع أن تؤكد هذا في كل مرة تتحدث فيها مع مدير تنفيذي ناجح، ومدرب رياضية، أو قائد فريق. سيقول لك الجميع إن كثيراً من جهدهم في القيادة مكرس لصيانة أنماط معيّنة من العلاقات مع أتباعهم.

لا يعني الإلحاح على الطبيعة العلائقية للقيادة أن هذه العلاقات هي بالضرورة متناغمة ـ يمكن أن تكون منفعلة ـ لكنها خاصة بقادة يعرفون كيف يحرضون أتباعهم كي يكونوا مؤدين عظاماً.

هل هذا يعني أن التعميمات مستحيلة؟ لا نظن ذلك. ذلك أن بعض المبادئ الجوهرية للقيادة قابلة للتعميم. فالأتباع يريدون مشاعر الإثارة والأهمية الشخصية من قادتهم، وهذا أمر أكّده البحث[7]. بالإضافة إلى ذلك، يرغبون بأن يشعروا بأنهم جزء من شيء أكبر، من جماعة، إن شئت.

ولكن قبل كل شيء، يبحثون عن قادة أصيلين. وبالفعل، الأصالة جوهرية للقيادة. ومن دونها لا يمكن أن يحدث استثمار مهم للثقة على أي جانب.

إن الطريقة التي يبين بها القادة الأصالة ـ وكيفية شعور الأتباع بها ـ موضوع معقد نعود إليه في مواضع كثيرة من هذا الكتاب. أما الآن، فيكفي أن ننوّه أنه رغم أن هذا سيشتمل على أنماط

سلوك عديدة في سياقات مختلفة، فإن القادة الفعالين لا يزالون قادرين على إيصال إحساس متواصل بالنفس مُستثمر ـ بمهارة ـ في جميع الأدوار التي يلعبونها.

صناعة معنى من الأصالة

نُوقش مفهوم الأصالة بإسهاب من منظور نفسي وتحليلي نفسي. وركز كثير من هذه الأدبيات على العملية المعقدة واللانهائية لاكتشاف الذات[8]. ونأخذ من هذه الأبحاث الغنية ثلاثة عناصر نقدية.

أولاً، يُظهر القادة الأصيلون تطابقاً بين الكلمات والأفعال. فالقادة الذين يفعلون ما يقولونه ـ الذين يمارسون ما يكرزون به ـ يُنظر إليهم كـ «حقيقيين» وبالتالي كأصيلين. لا شيء يخون القادة الذين يطمحون مثل محاولة إقناع الآخرين أن يفعلوا أموراً لن يفعلوها هم أبداً. ولكن القدرة على أن تفعل ما تقوله لا تكفي بحد ذاتها.

العنصر الثاني للقيادة الأصيلة هو القدرة على إظهار التناغم في أداء الأدوار المختلفة. بتعبير آخر، رغم الحاجة التي لا يمكن تجنبها للعب أدوار مختلفة في أوقات مختلفة لجماهير مختلفة، فإن القادة الأصيلين يوصلون خيطاً ضمنياً متماسكاً. يظهرون «ذاتاً حقيقية» توحّد بين هذه الأداءات المنفصلة.

وما يتصل بهذا على نحو وثيق هو عنصر ثالث وأخير. تشتمل القيادة الأصيلة على نوع من الراحة مع النفس، والتي هي ربما أصعب مظهر يمكن تحقيقه. هذا هو المصدر الداخلي الذي يُستمد منه

تماسك أداء الدور. ويعرّف قاموس أكسفورد الموجز ما هو أصيل بأنه يمتلك «أصولاً لا تُجادل»[9]. وفي سياق قيادة، هذا هو ما يبحث عنه الأتباع: مجموعة من الأداءات تملك أصلاً مشتركاً.

تلقى العنصران الأولان من هذه العناصر الثلاثة انتباهاً معتبراً. فالفرق بين القيم المعتنقة والمسنونة حدّده أولاً الباحث في كلية هارفارد لإدارة الأعمال كريس أرجريس[10]. وقد نوقش مؤخراً بتحريف جديد في نقاش جيوفري بفيفر للفجوة بين «المعرفة والعمل»[11]. فالتماسك في أداء الأدوار من خلال «ابتكار الذات» موضوع متكرر مستقصى بذكاء في كتابات وارن بينس[12].

ويرتبط الموضوع الثالث، الراحة مع النفس، بالتفاعل بين الأصول الشخصية والوجهات. وهو ليس مناقشاً بنحو واسع في أدبيات القيادة ولكنه يتصل بتراث غني في علم الاجتماع[13].

مع ذلك، ورغم العمل الكثيف لكثير من الباحثين بقيت هذه الكشوفات غير مستقصاة بنحو واسع من أجل فهم دلالة الأصالة كما تعرّف العلاقة بين القادة والأتباع. وفي السنوات الخمس الأخيرة، كان هناك اهتمام حقيقي بالأصالة كملكية للقائد[14]. على أي حال، كان هناك القليل من النقاش للأصالة كما تظهر في العلاقات الاجتماعية.

وهكذا ماذا يعني كل هذا لأولئك الذين يتوقون إلى القيادة؟

الجواب البسيط (بسيط بنحو خادع) هو: كي تكون قائداً أكثر فعالية، ينبغي أن تكون نفسك بمهارة أكبر.

أنا نفسي

أولاً، كي تكون قائداً يجب أن تكون نفسك. هذا هو موضوعنا في الفصول الافتتاحية للكتاب. فالأتباع يريدون أن يقودهم شخص، وليس لاعب دور أو مالئ موقع أو بيروقراطي. وهكذا فإن السؤال المحوري ـ ظاهرياً أو باطنياً ـ في ذهن الآخرين الذين يمكن أن يتبعونا هو: «ما هو الشيء المختلف فيك الذي يجعلك مهيأً للقيادة؟ أو، كي نعبر بطريقة أخرى: «ما هو الشيء الخاص فيك الذي يعني أنني يجب أن أتبعك؟»

ولكن هذا لا يعيدنا إلى نظرية السمة، التي فشلت في محاولاتها للعثور على ميّزات خاصة منمذجة. فالتواشجات الموجودة في البحث القائم على السمة ضعيفة. على سبيل المثال، يبدو القادة الفعالون كأنهم يمتلكون مستويات من الثقة أعلى بقليل من المستويات العادية . والنقطة التي يجب أن نشير إليها هي فوق المستوى العادي بنحو ضئيل، أما العلاقة العليّة فتبقى غير محددة. بتعبير آخر، من المعقول على الأقل أن ثقتهم بأنفسهم تنشأ من الخوض التدريجي لتجربة قيادية ناجحة. ورغم محاولاتها الدؤوبة لم تؤسس نظرية السمة أبداً بنحو مقنع علة ومعلولاً.

تناقض وجهة نظرنا جذرياً نظرية السمة.ونرى أن القادة الفعالين يعرفون تلك الميّزات الخاصة الفردية التي يمكن أن تساعدهم في دور قيادة ـ مهما كانت ـ ويستخدمونها من أجل فائدتهم. يجب عليهم أن يحددوا ميّزات لها معنى لأتباعهم. فكّروا،

على سبيل المثال، بالطريقة التي تمكّن بها السير ريتشارد برانسون، رئيس فيرجن، من استخدام مظهره الجسدي ـ اللباس العادي، الشعر الطويل، ولحية ـ كي يوصل اللارسمية اللتين أصبحتا جزءاً محورياً من قيادته، ودمغة فيرجن.

هذا مثال عن فرد يوظّف ميّزاته الخاصة بمهارة وبطرق تجذب الأتباع. في هذه الحالة، تكون الميّزات مهمة وحقيقية ومُدركة. ونعني بهذا أن ميّزات برانسون تشير إلى رسالة؛ أنها أصيلة، وغير مصنوعة على نحو مزيّف؛ وهي مرئية من قبل الآخرين. وهكذا نحن نتحدث، إذن، ليس عن أي ميزة فردية وإنما عن إظهار فني وأصيل ـ معدل غالباً بنحو رائع طيلة سنوات كثيرة ـ للميّزات الحقيقية التي تمتلك القدرة على تحريض الآخرين.

أو فكّروا بهذا المثال. قابلنا ورصدنا مُناظراً للتنظيف في بناء مكتب ضخم في نيويورك. مارسيا هي امرأة أميركية من أصل بويرتو ريكي تقود فريقاً من منظفي المكتب. وهي شخصية تبدو أكثر إثارة من الشخصيات الأخرى. إنها فخورة جداً بأصلها وقارئة ذكية للثقافات المتنوعة التي يجسّدها فريقها. يمكن أن تكون واثقة بنفسها بنحو عدواني ـ هذه هي نيويورك ـ ولكنها تفعل ذلك عن معرفة. تبدو لغتها وثيابها خارجة عن المألوف، وتستخدم حس الفكاهة لإحداث تأثير مدمر: ليحل البلاء بالمنظّف المهمل! وهي مولعة بأن يلاحظ الموظّفون نظافة المكتب ويعلقوا عليها بنحو محبب. رغم كل هذا، يعرف أعضاء فريقها أنها تحرص عليهم وتحرص على أن يُنجز العمل على نحو صحيح. وفي ظروف غير واعدة، أسست فريقاً تميّز بأدائه العالي.

تشترك مارسيا وريتشارد برانسون في أمور كثيرة. فكيف يفعلان ذلك؟ وكما سبق وقلنا، لا يعتمد هذا على معرفة للذات كاملة أو عميقة بل يُطوّر ويُصقل عملياً حين يكون القادة منخرطين في مهماتهم ومع أتباعهم. وربما هذا هو الفرق بين وعي الذات ومعرفة الذات. ويستشف هؤلاء القادة مع مرور الزمن ما يعمل بالنسبة لهم. والنقطة الأساسية هي أنهم ليسوا بالضرورة بحاجة إلى معرفة لماذا وكيف يعمل، طالما أنهم قادرون على إعادة إنتاج النتيجة. وفي الحقيقة، وكما تبيّن تجربتنا، إن هذا المستوى من معرفة الذات غائب في معظم الأحيان.

في الفصل الثاني، نستكشف كيف يعرف الأفراد ميزاتهم الخاصة ويوظفونها، وسنوضح التأثير الذي تركه هذا على أتباعهم. والواقع أن رحلة اكتشاف الذات لها جذور في أصولنا وقد صاغتها قوى جبارة مثل الأسرة والنوع والموقع والطبقة الاجتماعية. فالقادة الفعالون قادرون على أن يستخلصوا من هذه التجارب إحساساً بالذات يرتاحون إليه رغم تبدل ذي مغزى في بيئتهم الاجتماعية في حالات كثيرة. فهم يفهمون ويشعرون بالراحة من موقعهم الحالي أو المكان الذي بدؤوا منه.

ينطوي إظهار نفسك كقائد بنحو محتم على القيام بمجازفات شخصية ـ وكشف الضعف ـ ونعالج هذه الموضوعات في الفصل الثالث ما الذي يدفع الأفراد للقيام بمجازفات شخصية؟ تبين تجربتنا على أنه إحساس لا ينثني بالهدف. فالقادة العظام يهتمون حقاً

بالأفكار والقيم وبحلم أو رؤية. إن هذا الالتزام هو الذي يمكّنهم من التغلب على النزاعات والمجازفات الشخصية. فكِّروا، على سبيل المثال، بقادة حركة الحقوق المدنية الذين قاموا بمجازفات شخصية ضخمة في ملاحقة أحلامهم.

سيظهرون لنا دوماً حالات ضعف وكذلك قوة، بنحو محتم، كما يكشف القادة أنفسهم. ولكن هل يجعلهم هذا أقل جاذبية كقادة؟ من الواضح أن إظهار القوة يمنح القادة شرعية ولكن هذا لا يحدث إذا تم إنكار حالات الضعف. فالرغبة بأن تُقاد من قِبَل شخص تتطلب أن نعرف شيئاً عن نقاط ضعف وعيوب القائد الإنسانية. فزعم الكمال نادراً ما يقنعنا بإنسانية شخص آخر. وبنحو ينطوي على مفارقة من المرجح أن يزيد إنكار الضعف من ضعف القائد بدلاً من أن ينقصه.

السياق هو الأمر

رغم أن الصلة بين معرفة الذات وكشف الذات نقطة بدء محورية ـ ودارجة بنحو متزايد ـ لفهم القيادة الفعالة، فإنها ليست كل شيء. ذلك أن العالم ليس بسيطاً، والقيادة لا تحدث في فراغ: ينبغي أن تكون نفسك في سياق. فالقادة العظام قادرون على قراءة السياق والاستجابة وفقاً لذلك. وهم يستخدمون ما يوجد ويحضرون المزيد إلى الفريق. وفي اللغة الاصطلاحية للإدارة، يضيفون القيمة. وينطوي هذا على مزج حاذق بين الأصالة والتكيف، وبين الفردية والتكيف. ونحن نناقش هذه المقدرات في الفصول الوسطى للكتاب.

نناقش في الفصل الرابع الإحساس بالظرف. ذلك أن القادة يستخدمون مزيجاً معقداً من المهارات المعرفية والرصدية، لالتقاط إشارات تساعدهم في شرح ماذا يحدث دون جعل الآخرين يوضحونها لهم. وتمكنهم هذه المهارات من قراءة وتفسير الموقف. فهم يتكيّفون بحيث يعرفون متى تكون معنويات الفريق مهتزة أو متى يحتاج الرضا إلى تحد. وغالباً ما يبدو أنهم يجمعون هذه المعلومات عبر التواصل. ورغم أن بعض الأفراد يمتلكون ميلاً طبيعياً إلى الإحساس، فإننا نعتقد أن هذه المهارة يمكن تعلمها ويستطيع القادة تحسين مقدراتهم في الإحساس. وقد لاحظنا في عملنا ثلاث طرق قوية استطاع القادة أن يصقلوا بها قدرتهم على الإحساس.

الأولى هي التعرض المبكر لسلسلة من التجارب المختلفة. ويأتي هذا أحياناً من خلفية أسرة تتنقل أثناء الطفولة. يخلق هذا فرصاً للأفراد كي يجربوا ويستفيدوا من ثقافات وأنماط حياة مختلفة[15]. وتنشأ في مناسبات أخرى من تجارب الوظيفة الأولى التي تقدم خلفيات ثقافية مختلفة عبر مجموعات مهنية أو سياقات عمل مختلفة. وقد ذُهلنا، على سبيل المثال، من عدد القادة الذي تولوا أعمالاً في بداية مهنهم على حافة مؤسساتهم ـ البيع عادة ـ مما جعلهم يتصلون مع سلسلة من الزبائن الأقوياء وحفّزهم على أن يعرفوهم بنحو أفضل (للقيام بالبيع).

خذوا فرانز هومر كمثال، وهو المدير التنفيذي ورئيس إمبراطورية روش للأدوية. فقد كان هذا الخبير برصد التبدلات الغامضة في المحيط، قادراً على قراءة مفاتيح مبهمة واستشفاف آراء غير معبّر

عنها والتي تخدع الناس الأقل إدراكاً. أخبرنا هومر أنه طور مهارته حين عمل كدليل سياحي في منتصف العشرينات من عمره وكان مسؤولاً عن مجموعات يبلغ عددها مائة أو أكثر. وقد قال لنا: «لم يكن هناك راتب وإنما بقشيش فحسب. وفي الحال عرفت كيف أستهدف مجموعات معيّنة. و في النهاية، استطعت أن أتنبأ بنسبة 10% كم أستطيع أن أكسب من أية مجموعة معيّنة».

تبدو المقاربة الثانية الناجحة تعلماً مستنداً إلى التجربة حيث يخوض الأفراد سلسلة من التجارب المباشرة التي تساعدهم على التعلّم من مُسَهِّلين متمرّسين. لا حظوا النموّ الهام لبرامج المهارات البيشخصية في المدرسة التجارية، والمعلومات المرتدة الممتازة التي تشجّع الأفراد على الإحساس بالمواقف التي هم فيها بنحو أفضل وبالطريقة التي يمكن أن يؤثر بها سلوكهم فيها.

في إحدى المرات، أجرينا مقابلة مع مدير مكتب منخفض الرتبة نسبياً في شركة ضخمة في سينسيناتي. وقد قال لنا إن التلقي الوجيز للمعلومات المرتدة الممتازة، والمرسلة بطريقة بناءة ومتعاطفة، أثبت أنه نقطة تحوّل في تجاربه القيادية.

المقاربة الثالثة ـ وهي مشهورة بين المديرين التنفيذيين ـ هي استخدام المدرب الشخصي. ورغم أن أساليب التدريب ومناهجه تتنوع، فإن هناك طموحاً مشتركاً لخلق فرص للأفراد كي يمارسوا مهارات في مواقف مألوفة وأخرى جديدة وكي يتلقوا معلومات حول تأثيرها.

لست بحاجة إلى أن تكون مديراً عاماً في مؤسسة كي تجرب تأثير هذا التدريب. فالزملاء الجيدون هم أفضل بكثير من المدربين. وقد رصدنا امرأة سوداء شابة لا تمتلك نسبياً تجربة كافية مُنحت فرصة كي تقود متجراً ضخماً لبيع التجزئة. اكتشفت في البداية أن مظاهر قيادة العمل مثبّطة للهمة: كان معظم الموظفين كباراً في السن وأكثر تجربة منها. ولكنها عثرت على مستشار ماهر في أحد الشارين من الشركة واستخدمته، وبتوجيه لطيف ومستمر تحولت إلى قائد مثير وملهم.

إن القادة الفعالين لا يستجيبون للسياق فحسب، بل يصوغونه أيضاً من خلال إضاءة جوانب من الموقف يستطيعون أن يسخّروها من أجل فائدتهم. وقد تمت مناقشة هذا الموضوع في الفصل الرابع. ونوقش بتفصيل أكبر في الفصل الخامس، حيث نقول إن القادة الفعالين ينسجمون بما يكفي.

ينطوي هذا على قدرة ماهرة في التعبير عن الفردية، من أجل الفائدة الجماعية، في أدوار القيادة. ولكنه ينطوي أيضاً على وعي لمتى وأين يتم الانسجام. ودون هذه القدرة على انسجام مدروس، من غير المرجح أن يبقى القادة على قيد الحياة أو أن يقوموا بالصلات التي يحتاجونها لبناء علاقات ناجحة مع الآخرين. وإذا ما عبرنا عن الأمر بنحو مختلف، يبدو أن القادة الفعالين يعرفون أين ومتى يقومون بالتسويات رغم إحساس واضح بالهدف والقيم القوية. فكِّروا، على سبيل المثال، بالسياق الذي «تكيف معه بما يكفي» قادة

سياسيون مثل نلسون مانديلا في أفريقيا، وجيري آدمز في أيرلندة الشمالية، والسيناتور جورج متشل في الشرق الأوسط، وكانوا يلاحقون دوماً مجموعة واضحة من القيم والأفكار السياسية. وفي النتيجة، لم يخسروا أتباعهم.

فهم يظهرون قضية مشتركة مع أتباعهم من خلال الانسجام. الطريقة الأخرى للتفكير بذلك هو خرط جهاز تنظيمي بوعي. وكي يكون القائد فعالاً يحتاج إلى ضمان أن يتماشى سلوكه بنحو كاف مع الثقافة التنظيمية لخلق عملية الإصلاح. والقادة الذين يفشلون في التناغم سيفقدون أتباعهم.

إن المفهوم المحوري الذي يشكل هذا التوتر هو ما نسمّيه إحساساً بالواقع الاجتماعي[16]. وهذا جزء مهم من كونك قائداً أصيلاً. وتبين تجربتنا أن سبب فشل الأفراد الذي يمتلكون إمكانية للقيادة هو أنهم يفتقرون في غالب الأحيان إلى إحساس ذكي كاف بالواقع الاجتماعي.

عامل المهارة

إن معرفتك لنفسك وللسياق غير كافية. يجب أن تعمل أيضاً كقائد. وبما أن القيادة هي علاقة حتمية، فنحن نركّز في الفصول اللاحقة من الكتاب على مهارة القائد في إدارة العلاقات وعلى الاتصال الملهم بتوقيت جيد.

ونبين في الفصل السادس كيف يدير القادة الجيدون العلاقات من خلال معرفة متى يقتربون، كي يتعاطفوا، ويبنوا علاقات من الدفء والولاء والتعاطف؛ ومتى يبتعدون كي يحافظوا على تركيز الناس على

الهدف، وعلى معالجة الأداء الضعيف، وعلى تطوير العلاقات. ذلك أن القادة قادرون على خلق تلك المسافة دون اللجوء إلى المرتبية الرسمية. ويحاكي نقاشنا إلى حد ما، عمل منظّري الأسلوب الأوائل. ولكن المفهوم الجوهري الذي ينطوي عليه هذا التوتر، والذي طوره بالأصل عالم الاجتماع جورج سيمل، هو المسافة الاجتماعية[17]*.

إن إحدى نتائج إدارة المسافة الاجتماعية هي واحدة من عدة مفارقات قيادة: فرغم أن القادة يُظهرون من هم، فهم لا يُنّمطون بسهولة. لأنهم يظهرون العواطف ويسحبونها في آن واحد، يقتربون ويبقون منفصلين، هم مثلنا ولكنهم مختلفون، وغالباً ما ينظر إليهم زملاؤهم على أنهم يمتلكون صفات غامضة. إنهم حرباوات أصيلة، وهذه فكرة نناقشها بالتفصيل في الفصل السادس.

يقتضي إنجاز كل هذا اتصالاً ماهراً. فالقادة الفعالون ينتبهون بدقة إلى الكيفية التي يُرون ويُسمعون بها. وهم لا يسلمون بإدراك الآخرين جدلاً أو يفترضون أنهم يُدركون بنحو مشابه في جميع السياقات. ونستقصي في الفصل السابع الطرق التي يروي بها القادة قصصاً مغرية حولهم وحول سياقاتهم. ونظهر أيضاً الطريقة التي يحددون بها قنوات الاتصال التي تعمل لهم.

إن بعض القادة، على سبيل المثال، هم قادرون بنحو أفضل على إظهار صفاتهم من خلال منصة الخطبة؛ وثمة آخرون هم أكثر فعالية في الخلفيات الأكثر حميمية للقاء وجهاً لوجه. وينطوي جزء من كونك

* بمعنى الفتور والتحفظ في العلاقات أو البرود الاجتماعي.

قائداً فعالاً على معرفة أي إعلام يعمل من أجلك، والعثور على طرق لاستغلاله. وأخيراً، ننظر إلى فهم القادة لمعدل سرعة تقدم مؤسستهم وإيقاعها وما يتضمنه ذلك من معنى بالنسبة للتعبير عن القيادة.

نفحص في الفصل الثامن الجانب الآخر من معادلة القيادة: الأتباع. فإذا كانت القيادة علاقة، ونحن نعتقد أنها كذلك، فإن الأتباع يلعبون دوراً حيوياً. وفي مجرى بحثنا، سألنا كثيراً من الأتباع ما الذي يريدونه من قادتهم. وقد اشتملت أجوبتهم على أمور مختلفة. ولكننا عثرنا أيضاً على نماذج متكررة. ويمكن وصف ردودهم تحت أربعة عناوين عريضة. والعناصر الأربعة التي يريدها الأتباع من قادتهم هي الأصالة والأهمية والإثارة والجماعة. ويفهم القادة الفعالون ويقدمون هذه المسائل الأربع الأساسية.

أخيراً، وفي الفصل التاسع، نجمع هذه المواقف العملية معاً من خلال فحص ما يحدث حين تخطئ الأمور ـ كما تفعل بنحو محتم في نقطة ما ـ ويكون هناك متطلبات أخلاقية من القادة.

التوتر الملهم

سترى أن هناك توترات ينطوي عليها كل جزء من كتابنا: توتر بين كشف القوى وإظهار نقاط الضعف، بين كونك فرداً وكونك منسجماً، بين تأسيس الحميمية ولكن الحفاظ على بعدك. فإدارة هذه التوترات تكمن في قلب القيادة الناجحة. وتوحي تجربتنا أن تفوقاً في واحد أو اثنين من هذه المجالات هو في الحقيقة غير

كـاف لقـيـادة ملهـمـة حـقـاً. فـالتـداخل الذي بينهـا والذي يقـوده الإحـسـاس بالموقـف، هو الذي يمكّنُ القـادة العظام من العـثـور على الأسلوب الصحيح من أجل لحظتهم الصائبة.

يمكن أن تكونوا قـد وصلتم إلى خـاتمـة مـبكرة وأنتم تتـأملون هذه التوترات: القيادة معقدة، متطلبة، ومليئة بالمجازفات الشخصية. وكل هذا صحيح. ومن الواضح أنه ليس باستطاعة الجميع أن يكونوا قادة. فكثير من المديرين التنفيذيين لا يمتلكون ما يقتضيه تطوير الأصالة الماهرة الضرورية للقيادة الفعالة. فهم غير قادرين على المواءمة بين التوترات في قلب القيادة الناجحة. أولاً، لتبيان النضج المطلوب لفهم وإظهار الضعف وكذلك القوة. ثانياً، أن تعرف متى تقترب من الأتباع ومتى تنفصل عنهم. ثالثاً، أن تعي أن التعبير الفردي يجب أن يُوازن بالحاجة للانسجام بما يكفي.

ليس من الصعب، كما تبيّن تجربتنا، التفكير بأفراد يبدون متناسين لحـدودهم ومع ذلك يفـرطون بنحـو منتظم في تقـدير قـواهم.فـمن المعروف أن المديرين الرئيسيين، بخاصة، يبالغون بمصداقيتهم مع الآخرين. ومن السهل التفكير، بنحو مساو، بأفراد يبدون عالقين في نمط «القرب» الخاطئ من الآخرين وغير قادرين أبداً على الانفصال بما يكفي كي يحافظوا على مسافة موضوعية. فهم يرون أن كونك «أحد الفتيان» يقوّض قدرتهم على القيادة. ويرى الآخرون أن الأمر هو العكس: إن انفصالهم عن الآخرين، وفشلهم في الربط، يتركهم معزولين وبدون العلاقات الضرورية لتدعيم قيادة فعالة.

أخيراً، لاحظنا أمثلة غير مريحة لا تُحصى لمديرين تنفيذيين يشعرون أن فن القيادة هو تقديم تعبير غير مقيد لـ «الذوات الحقيقية» في النمط الجسور لـ «قم بها أو اتركها». وهم يجدون بنحو نموذجي أن الآخرين يختارون تركها. فالقيادة لا تُنجز بالركوب إلى المدينة ـ على طريقة راعي البقر ـ وإطلاق النار عليها. فالقادة الماهرون ـ لنتابع التماثل ـ يحتاجون إلى الحصول على إحساس بالمدينة، والانسجام بما يكفي كي يُنظر إليهم على أنهم يتصرفون بالشكل الذي يخدم بنحو أفضل مصالح سكان البلدة، كي يستطيعوا قيادة التغيير دون أن تُطلق عليهم النار مبكراً في أثناء الأحداث.

هل تريدها؟ القيادة والحياة

إن جميع هذه المواصفات، على أي حال، شروط ضرورية ولكنها غير كافية للقيادة. يجب أن يتوق الأفراد أيضاً إلى أن يكونوا قادة، وثمة كثير من الأفراد الموهوبين جداً غير مهتمين بحمل تلك المسؤولية على أكتافهم بمعنى الفتور والتحفظ في العلاقات أو البرود الاجتماعي[19]. ويفضل آخرون أن يكرّسوا المزيد من الوقت لحياتهم الخاصة أكثر من عملهم. في النهاية، هناك في الحياة من الأشياء أكثر مما في العمل، وهناك في العمل من الأشياء أكثر مما في كونك القائد.

غالباً ما يُفتقد هذا الإحساس بأولويات أخرى في النقاشات العامة للقيادة وخاصة في الأعمال. فأن نفترض أن الجميع يمتلكون الطاقة التامة والدافع وإرادة القوة المطلوبة لتقديم القيادة الملهمة للآخرين أمر سهل. بينما، كما نقول، إن الجميع يمتلكون ميّزات فريدة من

المحتمل جداً أن تُستغل في دور قيادة، وعلى كل منا أن يعالج السؤال الصعب: هل تريدها؟ وإذا كنا نريدها، هل نريدها كي ننجز العمل المطلوب ونقدم التضحيات الضرورية؟

يمكن أن تقوم عوامل متنوعة ـ أنظمة تربوية تفتقر للخيال، وظائف مقيِّدة، مرتبيات بيروقراطية ـ بسحق الروح الفردية التي تكمن في جذر القيادة الأصيلة. فإذا ما أزيلت هذه الحواجز، سنكون متأكدين، مثل الآخرين، أن المزيد من القادة سيظهرون. ولكن افتراض أننا كلنا نريد ذلك قفزة كبيرة.

ليس من المعقول أيضاً الافتراض أن القيادة الجيدة تقدم دوماً أفضل النتائج في العمل. وقد نوّهنا في البداية أن القيادة لا تتعلق بالنتائج فقط. مع ذلك، هذه مصيدة وقع فيها كثير من الباحثين الحديثين في القيادة. وقد صرنا مهتمين بإفراط بالغايات، على حساب إهمال الوسائل أحياناً. ومن المهم أن الفهم الكلاسيكي للقيادة مهتم بنحو رئيسي بتقديم المعنى. فالهوس بالنتائج هو خداع معاصر وهو مسؤول جزئياً عن إزالة البعد الأخلاقي في القيادة.

وبينما لا تنتج بعض الأعمال الخاضعة لقيادة جيدة نتائج على مدى القصير فإن بعض الأعمال ذات النتائج الجيدة غير خاضعة لقيادة جيدة. فقد بدا كأن شركة إنرون، على سبيل المثال، تُنجز بنحو استثنائي لبضع سنوات. وإذا كانت النتائج ناجمة دوماً عن قيادة جيدة، فإن انتقاء القادة سيكون سهلاً. وفي كل حالة ستكون الاستراتيجية الأفضل هي البحث عن

أشخاص في الشركات يحققون أفضل النتائج في العمل. ولكن من الواضح أن الأمور ليست بهذه السهولة كما تبين الانهيارات الأخيرة للشركات والفضائح الحكومية المؤلمة.

ومن الواضح أن القدرة على الاتصال بالأتباع من أجل إلهامهم وإثارتهم واستنهاضهم هي صفة قيادية محورية، وفي قلب اهتماماتنا في هذا الكتاب. وكما سبق وقلنا، إن الأداء المميز غير مرجح بدونها. ولكن الاتجاه الذي يوجه نحوه القادة الطاقات يتنوع.

يمكن أن تُنتج «الإثارة» المولّدة في ثقافة شركة مثل شركة إنرون أفعالاً غير ملائمة ونتائج كارثية. وبنحو مساو، يمكن أن تفشل قوى العمل المحفّزة جيداً والخاضعة لقيادة جيدة إذا انهار سوق سلعها، أو إذا أزال تغير في التمويل الحكومي الأرضية من تحت أقدامها. في غضون ذلك، يمكن أن تُنجز الأعمال شبه الاحتكارية في الأسواق المحمية بنحو مرض بإدارة كفء وقليل من القيادة.

ولكن رغم كل هذه الشروط، تبقى هذه الحقيقة: يستطيع القادة العظام، وينبغي عليهم، أن يحدثوا تأثيراً، ويمكن أن تتحسّن قدرتك على العمل كقائد. وفي أثناء العملية، يمكن أن تجعل العالم مكاناً أفضل. كما نحث باستمرار أولئك الذين نعمل معهم: «كونوا أنفسكم واكتسبوا المزيد من المهارات». وفي ما يلي نهدف إلى أن نريكم التحديات القوية المتضمنة في إتباع هذه النصيحة، وكيف نعالجها.

يطرح الذين يُقادون ـ الأتباع ـ باستمرار السؤال الذي في قلب هذا الكتاب: لماذا يجب أن يُقاد أي شخص من قبلك؟ لماذا يجب أن تقودنا؟ ينبغي أن يجيب القادة الفعالون على هذه الأسئلة كل يوم في كل ما يقولونه ويفعلونه.

الفصل الثاني

اعرف نفسك وأظهرها بما يكفي

تبدأ القيادة بكَ ولن تنجح كقائد إلا إذا امتلكت بعض الإحساس بمن أنت. فزملاؤك ـ الأتباع المحتملون ـ لهم حاجة بسيطة ولكنها أساسية: يريدون أن يقودهم شخص، وليس جهاز شركة. فمن غير المرجح أن تكون قادراً على أن تلهم الناس وتستنهضهم وتثيرهم أو تحفّزهم إلا إذا كنت قادراً على أن تريهم من أنت، وما الذي تمثله، وما تستطيع وما لا تستطيع فعله[1].

فكّر بالسير مارتن سوريل، قائد أضخم شركة خدمات اتصالات في العالم، دبليو بي بي، التي تملك، بين كثير من الشركات الأخرى، وكالة الإعلان جي دبليو تي. ويدير سوريل مؤسسة مليئة بالمواهب الخلاقة. ومن المعروف أن الخلاقين من الصعب قيادتهم أو إدارتهم ولكنهم أساسيون لنجاح دبليو بي بي. والواقع أن بيان مهمة واستراتيجية دبليو بي بي يبدأ كالتالي: «أن نطوّر ونُدير الموهوبين؛ وأن نطبق تلك الموهبة في أنحاء العالم».

تجتمع في سوريل طاقات كثيرة. وهو متشبثٌ برأيه ومباشر وذكي. وقد استثمر هذه المواهب، خلال عشرين عاماً، كي يبني عملاً عالمياً هائلاً. وتعلّم، مع مرور الأعوام، استخدام بعض ميزاته الشخصية كقائد. اسألوا زملاء سوريل عنه، وستبزغ صورة جيدة متماسكة.

سيحدثونك أولاً عن استجابته السريعة الأسطورية للرسائل الإلكترونية، في أي وقت وفي أي مكان. وليس من غير المعتاد، على أي حال، بالنسبة لسوريل، أن يمضي أسبوع عمل في الولايات المتحدة دون أن يبقى على اتصال مع الذين يعملون في لندن. ذلك أن جميع زملاء سوريل الذين يبلغ عددهم خمسة عشر ألفاً يمتلكون مدخلاً إليه. رسالته واضحة: أنا متوفّر. أنتم مهمون. وكما قال لنا: «إذا اتصل أحد بكم فهناك سبب. ولا علاقة للأمر بالمرتبية. ولا يهم إن لم يكن شخصاً مهماً. فما من شيء أكثر إحباطاً من اتصال لا يتلقى رداً. نحن ندير عملاً لتقديم خدمات».

ولكن هذه ليست الصفة المميزة الوحيدة الذي يوصلها، كما أخبرنا: «يُنظر إليَّ كمحاسب مضجر مدمن على العمل وكمدير بالغ الصغر، ولكنني أعتبر هذا إطراء لا إهانة. إن الانخراط مهم. يجب أن تعرفوا ما الذي يجري». يمكن أن يتوقع أي شخص يزوره سوريل تشكيكاً فظاً حول الأرقام وكذلك حول الجانب الإبداعي من العمل. ويذكر اختلاف سوريل الناس أن الإبداع محوري وأن دبليو بي بي عمل إبداعي.

حين تحدثنا إلى زملاء سوريل، كان الأمر الآخر الذي ذكروه هو حالة السخط الدائمة لديه. إنه فخور بنجاح دبليو بي بي، ولكنه يذكّر الناس باستمرار أن «هناك طريقاً طويلاً وصعباً يجب اجتيازه».

ليس سوريل الشخصية الأكثر استذكاراً في العالم. إنه مشغول جداً بحيث لا وقت لديه لهذا. ولكنه يعرف بما يكفي ما يعمل له في سياق معيّن. فهو يستخدم صفاته المميّزة القيادية ـ التوفّر، الانخراط القريب في العمل والتفاصيل، الاستياء ـ من أجل موازنة الجانب الإبداعي. فأرصدة القيادة هذه هي، من ناحية، مضادة للمرتبية والإذعان اللذين يستطيعان خنق الأعمال الضخمة الناجحة، وهي من ناحية أخرى، جيل غير مقيّد من الأفكار الجديدة التي يمكن أن تقود مؤسسات إبداعية إلى فقدان التركيز على العمل.

راقصون خاصون

أن تتحدث عن معرفة ذاتك الحقيقية وتعبر عنها أسهل من أن لا تفعل ذلك. وغالباً ما تصعّب أمكنة العمل على الأفراد أن يعبّروا بسهولة عن أنفسهم، دون خوف من السخرية أو الفشل. والنتيجة؟ يمضي الأفراد الكثير من ساعات يقظتهم في مؤسسات تمنع تفتّح ذواتهم الأصيلة. وهم يدّخرون ذواتهم «الحقيقية» ـ وكثيراً من طاقتهم ـ من أجل أسرهم، وأصدقائهم، و حياتهم الخاصة، والجماعات المحلية[2].

إن عجزنا عن أن نكون أنفسنا في العمل عنصر مهم في جدل توازن الحياة العمل رغم أنه نادراً ما نوقش بهذه المصطلحات. ذلك أن ثقافاتنا في أمكنة العمل تصعّب علينا كثيراً مصالحة ذواتنا العاملة مع

ذواتنا الخاصة. ويعني توازن الحياة العمل أكثر بكثير من قضاء الوقت في المنزل، إنه يعني تحويل أمكنة العمل إلى حقول لإظهار الأصالة. ويمكن ألا يكون الأفراد مجهزين للاستجابة حتى في مؤسسات يُشجّع فيها على التعبير عن الذات. فتجاربهم يمكن أن تكون قد ألحقت الضرر بقدرتهم على معرفة أنفسهم وإظهارها في آن واحد(3).

والحقيقة أن إظهار من أنت للناس يتطلب درجة من معرفة الذات (أو على الأقل وعياً للذات) بالإضافة إلى كشف الذات. فواحد دون الآخر لا يُعوّل عليه.

صادفنا أفراداً يعرفون أنفسهم جيداً لكنهم يفشلون في إيصال هذه الحقيقة إلى الآخرين. وبما أن زملاءهم ليسوا قراء للذهن، فإن هؤلاء الأفراد يبقون غالباً غامضين بنحو محبط إلا إذا تغلبوا على ميلهم إلى عدم كشف الذات من خلال الخيار والمهارة. ويسقط بعض المديرين المنطوين على أنفسهم في هذه المصيدة. وتصبح المشكلة أكثر سوءاً بسبب السرعة التي يُطلب بها من القادة أن يحدثوا تأثيراً. فالزمن المؤسساتي يتحرك أسرع فأسرع. وقد قابلنا مديرة موهوبة في سيليكون فالي تحدثت معنا عن رؤيتها المقنعة حول قدرة التكنولوجيا على تحويل حياة البشر نحو الأفضل. بدت مولعة جداً بهذا الاحتمال. ولكن حين سألنا أتباعها عن رأيهم بما تمثله، لم يعرفوا. ذلك أنها لم تعثر على أداة ملائمة من أجل كشف الذات.

وبالمقابل، هناك آخرون يتم تقويض جهودهم في كشف الذات بنحو مهلك بسبب افتقارهم لمعرفة الذات. إنهم يوصلون، ولكن الصورة التي يقدمونها عن أنفسهم مزيّفة. وينظر إليهم الزملاء عادة كمزيفين أو غير أصيلين. إذ ليس بوسعك أن تتظاهر بالإخلاص. وفي إحدى المرات، نصحنا رأسمالي مضارب من بوسطن أن يمضي المزيد من الوقت مع فريقه، الذي نظر إليه كبعيد ومنفرد. فقرر أن يدعو أفراد فريقه إلى تناول المشروبات بعد العمل أيام الجمعة، حيث أبدى رقّة. ظن أن هذا يعمل جيداً لكن أتباعه اعتبروه مزيفاً.

وهكذا لكي تكون نفسك ينبغي أن تعرفها وتظهرها بما يكفي. (وإذا عبرنا بطريقة أخرى، يجب أن تكون واعياً لذاتك بما يكفي ومستعداً أيضاً لإعلان الذات).

وكما أن معرفة الذات لا تكتمل أبداً؛ فإن كشف الذات لا يكتمل أيضاً. فالقادة الفعالون يعرفون بما يكفي ويظهرون ما يكفي كي يرفعوا تأثيرهم القيادي إلى الحد الأعلى.

ركزت كمية هائلة من الدراسات الأكاديمية على الهوية الشخصية. ونحن لسنا بصدد العودة من جديد أو العمل من جديد على هذه النظريات. ولسنا أيضاً مجهزين كي نقوم بذلك ولا نراه محورياً لفهم القيادة الفعّالة. فهناك أدبيات غنية وموسّعة تعالج، على سبيل المثال، مفهومات «الذات» و «الهوية» و«الشخصية» ذات الصلة[4].

وإذا كنت لا تعرف هذه الأبحاث، فربما تعرف أحد منتجاتها الجانبية: السلسلة الواسعة من أدوات التشخيص الشعبية وأدوات اختبار الذكاء التي تستطيع أن تساعدك على معرفة «من أنت»: قواك الخاصة، نقاط ضعفك، ميولك، صفات شخصيتك، الخ.

إن أدوات تقييم الذات مفيدة. وتستطيع مساعدتنا على أن نفهم، على سبيل المثال، أنواع الأنشطة والوظائف أو المهن التي يمكن أن نجدها أكثر تلبية لحاجاتنا. ولكن إذا ما دُفعت إلى الحد الأقصى، يمكن أن تكون مقيِّدة أيضاً .فكيفية تطوّرنا كأفراد ـ وهوياتنا ـ نادراً ما تكون «مخططة» كما يوحي أولئك الذين يشجعون التقييمات. ومن المرجح أن يكون اكتشاف من نحن عملية تستمر طيلة الحياة تنطوي على اختبار وتعلم دائمين، وعلى التجربة والخطأ، وانحرافات غير متوقّعة كثيرة على طول الطريق. وكل انحراف ينتج عنه تعلّم، والتعلّم يُنجز دوماً في صلة مع الآخرين.

إن لهذه المقاربات النفسية للهوية الشخصية حدودها إذا كنا نحاول فهم القيادة. فالقيادة هي علاقة. فأنت تُظهر بنحو محتم ما تعرفه عن نفسك للآخرين في سياق. وهذا يقدّم إمكانية أن تُظهر مظاهر مختلفة لهويتك في أوقات مختلفة وفي أمكنة مختلفة، وهذا يعني أن إبداع الذات عملية تستمر طوال الحياة.

ما الذي يعمل لك

مفترضين رحلة الاستقصاء هذه التي تستمر طوال الحياة، من غير المعقول توقّع أن كشف الذات الماهر ينبغي أن يستند إلى معرفة للذات

تامة. فنادراً ما يمتلك القادة الفعالون بصيرة ذاتية. بعضهم يركزون على هدفهم النهائي بحيث لا يقلقون كثيراً على أنفسهم، بينما يبدي آخرون صفات نرجسية تشوّه بنحو سيئ إحساسهم بالذات[5]. إنهم مجرد بشر.

ما يسم القادة الفعالين هو إحساس بما يمكن أن يقدّمه لهم الآخرون. وكما نوّهنا في البداية لا يقتضي هذا بالضرورة أنهم يمتلكون فهماً عميقاً لكيف ولماذا يعمل. ما نلاحظه في القادة الفعالين هو بنحو رئيسي مسألة وعي للذات. فحين يتفاعلون مع الآخرين، يبدون أكثر قدرة على تعلّم كيف يُنظر إليهم وكيف يستطيعون أن يصوغوا بنحو فعال إدراك الآخرين في تشكيل هويتهم.

لنفكر بتجربة لا تقتصر على الذين يتابعون كي يصبحوا قادة فعالين. يستطيع معظمنا أن يتذكر على الأرجح أعوام مواعيدنا الغرامية كمراهقين في وقت كنا مهتمين فيه بنحو مفرط باللباس والمظهر، وكانت لدينا ألبسة معيّنة مفضّلة. نتذكر القميص المحظوظ، الحذاء الرابح، العطر الخاص، الذي بدا أنه يعمل لنا. يمكن أن تتذكر حتى غضبك حين ترى القميص الخاص غير مكويّ أو أن العطر الخاص قد نفد.

يمكن أن تكون استقصاءاتك قد ذهبت إلى أبعد. ربما حاولت أن تختبر، على سبيل المثال، أين تحدث ميزاتك الخاصّة تأثيرها الأكبر: على حلبة الرقص، في البار، أو أثناء نزهة في الحديقة. والواقع أن مراهقتك تحدد على الأرجح المرة الأولى التي فكرت بها بوعي وحاولت أن تصقل صفاتك المميزة إلى الحد الأعلى الذي يمكن أن يثير الآخرين.

يواصل القادة الفعالون العمل على هذا الفن. ويطورون فهماً وثيقاً لصفاتهم الخاصة. ويصبحون واعين بخاصة لما هو الشيء المختلف فيهم الذي يجعلهم جذابين للآخرين. ويتعلّمون أن يستخدموا هذه الميّزات من أجل فائدتهم في دور قيادي.

فكّروا ببيل غيتس. ما هو المختلف في غيتس هو أنه رجل الكمبيوتر المطلق. فقد جسّد نموذجاً وحوّله إلى فائدته. وحين يتعلّق الأمر بصناعة الكمبيوتر فإن غيتس يعرف ما الذي يتحدث عنه. إنه يعرف التكنولوجيا بنحو كامل. والواقع أن إظهار غيتس الدائم «لكونه رجل الكمبيوتر» يخبرنا شيئاً ما مهماً جداً عنه وعن شركته. ومع مرور الزمن صار هذا استخداماً ماهراً بنحو متزايد للصورة الذاتية.

فكّروا أيضاً بالسير ريتشارد برانسون، الذي كان يستخدم مظهره الجسدي بمهارة لإيصال هويته الشخصية بطريقة جذابة. وكانت إحدى الطرق التي يوصل بها الرئيس السابق بيل كلنتون إغراءه الشخصي هي مصافحة تستمر لجزء من الثانية أطول من المتوقع. ولاحظ الذين صافحوه ذلك وعلّقوا عليه.

كان جون هارفي جونز ـ رئيس أكبر شركة تصنيع في البلاد تُسمى آي سي آي ـ مشهوراً في عالم التجارة بشعره الطويل وربطة عنقه الصاخبة في المملكة المتحدة في الثمانينات. هل يشرح هذا بنحو خاص نجاحه؟ بالطبع كلا. لكنه يبين قدرته الذكية على تطوير ميّزات بيّنتْ أنه مغامر، ومنتج، وفريد: بيّنت أنه جون هارفي جونز. هل كانت

هذه استراتيجية مدبّرة؟ في البداية، نشك بذلك: إنها مسألة ذوق وتفضيل شخصيين. ولكن مع مرور الوقت، نشتبه بأن هارفي جونز بدأ يدرك بأن هذه ميّزات خدمتهُ وساعدته على أن يبرز بين الحشود، وأرسلت الرسائل الصحيحة.

ثمة فرص للقادة كي يعبروا عن ميّزاتهم الخاصة بمهارة حتى في مجتمعات تبدو، من وجهة نظر غربية، على أنها تشدد على التجانس والتماثل. على سبيل المثال، خذ الشخصية الأسطورية أكيو موريتا، مؤسس سوني. كان معروفاً بنحو واسع بطاقته التي لا حدود لها. كان في سن الثانية والسبعين يلعب التنس في السابعة صباحاً مع أشخاص أصغر منه بكثير. ولقد تحدّى المعتقدات الراسخة في المجتمع الياباني. وفي كتابه لا تهتم أبداً بسجلات المدرسة، على سبيل المثال، قال إن إنجازات المدرسة ليست مهمة في الحكم على القدرة على القيام بالعمل[6]. وقد أعاد النظر بنحو كامل في طبيعة العلاقات الاقتصادية بين الولايات المتحدة واليابان، وأصبحت سوني الشركة اليابانية الأولى التي سُجلت في بورصة نيويورك. وأكثر من ذلك، كان على الأرجح قائد العمل الأول المهم الذي فهم فكرة مؤسسة تخدم الزبائن، وحاملي الأسهم، والموظفين على أساس عالمي بغض النظر عن وطن الشركة الأصلي.

ولكن تذكّروا أن القيادة غير هرمية. لقد لاحظنا الأشخاص يستخدمون ميّزاتهم من أجل أن يبنوا مقدرتهم القيادية على جميع مستويات المؤسسة. فكِّروا بكارول براون، الممرضة التي صادفناها في

مستشفى في نيويورك. إنها عالية المهارة في العلاقات بين الأشخاص. وبالفعل تستطيعون وصفها بأنها ساحرة. ما هو مهم في الحقيقة هي أنها تستخدم سحرها كي تشكّل فريقاً من الممرضات والمديرين والأطباء ومساعدي الأطباء من أجل الرعاية بالمرضى.

في البدء، يكون هذا لا واعياً. ولكن في نقطة ما يقوم الأفراد بخيار واع حيال ما يعمل لهم ومدى استعدادهم للتكيف.

فكِّروا بمثال بوليت. إنها تدير قوة مبيعات لبروكتر آند كامبل. في اللقاء الأول، بدت خجولة ومستسلمة. وبالفعل كانت ملاحظتنا الأولى أنه لم يكن فيها أي شيء استثنائي. ثم لاحظناها مع فريقها. لقد أظهرت صفتين قياديتين قويتين لهما تأثير كبير. أولاً، القوة التحليلية لعقلها: فقد حلّلت جميع مظاهر السوق، والتنافس، والمنتجات، مما أمتع أتباعها. ثانياً، أثار ولعها بالفوز كل من حولها وحفّزه على أداء عال. ونادراً ما رأينا قائداً تُرجم فيه هذا الهوس بنحو فعال إلى رصيد قيادة.

قيادة المحطة الإذاعية

كان أحد القادة الذين أمضينا معهم الوقت الأطول هو جريج دايك، المدير العام السابق لهيئة الإذاعة البريطانية (البي بي سي) المحطة الإذاعية البريطانية التي تموّلها الدولة التي تُعد، هي وخدمة الصحة القومية، جوهرة في تاج بريطانيا الحديثة،و إنجازاً تفخر الأمة به.

وبالفعل، تجذب البي بي سي على الأرجح تغطية إعلامية أكثر من أية مؤسسة أخرى في بريطانيا. ذلك أن إدارة مؤسسة قومية عمل كبير وصعب. وتوظف البي بي سي تقريباً خمسة وعشرين ألف شخص ويبلغ

دخلها السنوي حوالى 3 بليون جنيه إسترليني. ويأتي مع كل هذه الأموال والانتباه كمية معيّنة من النقد. وكما قال جريج دايك: إذا حصلت برامجك على مزيد من المشاهدين، فإنك تُتهم بترويج «نوعية سيئة»، وإذا لم تحصل، فإنك تُتهم عندئذ «بتبديد أموال دافعي الضرائب».

اتسم منصب دايك في البي بي سي بتغيّر مهم. فقد زاد الإنفاق على البرامج وقلّص الكلف في الدعم الإداري (مخفضاً سرب البي بي سي من السيارات التي يقودها سائقون). ولكنه، و بنحو مؤثر أكثر، رفع معنويات الموظفين، وشجعهم على «وضع الإبداع والابتكار في قلب كل ما نفعله».

لا يوحي المظهر الجسدي لجريج دايك أنه رئيس نمطي للبي بي سي. إنه صغير البنية، بخط شعر منحسر. (وفي الحقيقة تراجع مسافة طويلة). لباسه جريء وطريف. وتأتي جميع بذلاته من الخياط نفسه ولا تبدو بنحو محدد من «المدرسة القديمة». يسير بسرعة ونحو هدف. يتوهّج سلوكه بالطاقة. وكان مرة عدّاء 400 متر واعداً. ويعبّر، حتى في أوائل الخمسينات من العمر، عن حيوية لا تهدأ كملاكم قبل المباراة.

يميل إلى الاتصال البصري المباشر (إلا حين ينقل أخباراً سيئة). يتحدث لكنة لندنية محددة، وليس لكنة كوكنية*؛ فهو في الحقيقة من الجزء الغربي ولكن صوته يتسم بالتأكيد بالإيقاعات المدينية لشخص وُلد في لندن. سلوكه مرح وودّي، وتشتمل هواياته على الثقافة العلمية والمتاحف، وربما، قبل كل شيء، كرة القدم، وخاصة مانشستر يونايتد (والذي كان مديراً له في السابق).

* خاصة بفقراء لندن الجزء الشرقي من المدينة.

بتعبير آخر، إنه ليس مطلقاً ما تتوقع أن يكونه المدير العام للبي بي سي. إن جريج دايك هو بالتحديد ليس من المؤسسة. إنه مختلف بنحو واضح. ولكن جريج دايك وظّف هذه المظاهر من ذاته الحقيقية، في السياق وبمهارة، كي يقدّم رؤية للبي بي سي مختلفة عن رؤية أسلافه. انطلق لخلق مؤسسة كانت محفزة بنحو جيد جداً ومكاناً ممتعاً للعمل، حيث اكتُشف من جديد أن إعداد وبث البرامج التي تغني حياة الناس هما الهدف الجوهري. ولا يمكن أن يُعزى فشله ـ أجبر على الاستقالة في سنة 2004 بعد مجابهة قوية مع الحكومة البريطانية ـ إلى غياب القيادة. (شُرحت أسباب إقالته فيما بعد).

إذا انتبهتم إلى دايك جيداً ستدركون أن تعبيره عن ذاته يستند إلى مهارة ومعرفة في آن واحد. إنه يعرف ويُعبِّر ببراعة. وقد تعلّم، مع مرور الزمن، متى يستخدم ميّزاته الخاصة الواضحة كي يحدث التأثير الأكبر. هناك أيضاً درجة من اللعب في مظاهر ذاته يكشفها لأولئك الذين يتطلع إلى قيادتهم. فهو يوصل طاقته وشخصيته إلى أتباعه.

في المساء الذي ترك فيه البي بي سي أقام له الموظفون حفلة وداع عاطفية غير مسبوقة. تجمع حشد كبير من الموظّفين في بناء البي بي سي كي يصفّقوا. وقد ذرف كثيرون الدموع. كان دايك قائداً آمنوا به وكانوا مستعدين لاتباعه. ويكمن سبب هذا الحب، كما سنرى فيما بعد، في أسلوب دايك القيادي الأصيل.

ضربات مختلفة

لست بحاجة إلى أن تكون سوبرمان شركة كي تكون قائداً عظيماً. كان المرحوم داراون ي. سميث، على سبيل المثال، المدير التنفيذي لشركة الورق كيمبرلي ـ كلارك لمدة عشرين عاماً. وُصف بأنه خجول وغير مدّع ومتردد. بنظارته ذات الحواف السوداء الثقيلة وبذلاته غير المألوفة، بدا سميث ريفياً أخرق أكثر مما بدا عملاق شركة: وهذه صورة استخدمها لفائدته الشخصية، كي يبقى قريباً من العمل وكي يتخلص من الانتباه الخارجي غير المرغوب. كان سميث غرائبياً قبل أن يصبح الغرائبيون معروفين. وتفوقت كيمبرلي ـ كلارك تحت إدارته ليس على منافسين مثل بروكتر آند كامبل فحسب، وإنما على جي إي، هلويت باكارد، كوكا ـ كولا، وجميع الشركات الأميركية اللامعة أيضاً(7).

يرفع قادة آخرون تأثير اختلافهم إلى الحد الأعلى. فكّروا بعمدة لندن الحالي، كين لفنغستون. إنه يلبس على غرار أستاذ مدرسة مهموم، ويتحدث بطريقة أنفية مميزة، ومولع بالسمندل. يصر على السفر بانتظام إلى العمل بقطار الأنفاق. وفي مناسبتين على الأقل، استخدم قيادته كي يغيّر نظام النقل في لندن، من خلال خفض كبير للأجور، ومؤخراً من خلال إدخال رسم على الازدحام والتلوث على مواصلات طريق وسط لندن. كان بوسع قلّة من السياسيين أن يدخلوا فكرة غير شعبية كهذه دون أن يفقدوا منصبهم. وقد أعيد لفنغستون إلى منصبه في 2004 بأغلبية مريحة. لقد نجح لأن الناس آمنوا أنه يخدم اللندنيين حقاً. يمكن أن يعارضوا معتقداته السياسية، ولكنهم مستعدون كي يصوتوا من أجله لأن اهتمامه بلندن كبير.

إن الميزات الشخصية التي يعدها الزملاء مهمة لا تلبي التوقعات أحياناً. خذوا فرانز هومر، رئيس شركة الرعاية الصحية روش. ففي أثناء عملنا مع مئات من زملائه في السنوات الأخيرة، سألناهم عن الصفات التي تميّزه فذكروا خصائص كثيرة، بينها موهبته الإنتاجية، ذكاؤه في التسويق، وولعه بالتجديد. ولكن ما الذي وضعه على رأس القائمة؟ إيصاله للعاطفة وخاصة من خلال استخدام عينيه الزرقاوين الثاقبتين. وهذه الملاحظة مدهشة لأنها أتت من علماء سويسريين عقلانيين.

كان لقاؤنا الأول مع هومر كاشفاً. أُدخل أحد المؤلفين إلى مكتبه الكبير المطل على نهر الراين واقتيد إلى طاولة في الزاوية البعيدة من الغرفة. تم توجيه سؤال افتتاحي لبق إلى الدكتور هومر. نهض بصمت عن مكتبه وخطا إلى النافذة كي يحدق للحظات عدة إلى نهر الراين. ثم عاد إلى الزاوية حيث كان يجلس، أخذ سحبة من السيجار، حدق بعناية عبر نظارته النصفية المنخفضة، وأخيراً أجاب على السؤال.

مرت دقيقة تقريباً بين السؤال والجواب، يشعر المرء أنها مائتي عام. لدى النظرة الأولى، يمكن أن يبدو هذا كأنه مدير تنفيذي يستخدم زخارف مكتبه كحجة للسلوك المغرور. هذا تأويل خاطئ. وكما أكد زملاؤه فيما بعد، فإن هومر معلّم في استخدام الصمت وتعابير الوجه لإيصال توتره العاطفي وترويه. وهذه قيم قيادة ملائمة إذا كنت تدير عملاً معقداً مستنداً إلى المعرفة.

يؤمن فرانز هومر أيضاً أن الحماس الشخصي هو الذي يحفّز الابتكار. راقبه وهو يلقي كلمة وستشاهد أداء مشحوذاً بعناية. إن عواطفه الشخصية مكشوفة بمهارة وتهدف إلى خرط الآخرين في العمل وشحذ طاقاتهم(8).

أخبرنا أحد زملائه: «قررنا في أحد الاجتماعات أن نختتم يوم العمل بالاستمتاع بحفلة موسيقية رائعة. كان العازفة امرأة جميلة، وكان العزف ممتازاً. لدى اقتراب نهاية العزف، صفق الجمهور بمودة. وكي يعبّر عن تقديره للأداء العالي، نهض هومر عن كرسيه، سار وأخرج محتويات إناء للأزهار يزين البيانو الكبير وقدمها للعازفة. لقد عبّر عن حيويته، وإبداعه، واندفاعه بنحو جميل في لحظة. وقد سبب الفعل دورة أخرى من التصفيق والضحك الحقيقي. إن هذا أفضل ما أذكره عن فرانز: الاندفاع، الفعل، وتحقيق النتيجة وكل هذا مترابط بنحو جميل».

اختبار الواقع

هناك قائمة لا تنتهي تقريباً من الميّزات الخاصة التي يمكن أن يوصلها الأفراد. ولكن أية محاولة لوضع قائمة محددة من مواصفات القيادة هي بلا طائل. يجب أن تكون مهمة، وحقيقية، ومُدركة.

أعيدوا التفكير بمارتن سوريل. هل يُظهر ميّزاته الشخصية عن معرفة؟ نعم. هل هي مهمة في سياق دبليو بي بي. دون شك. هل هي حقيقية؟ بنحو مطلق.

ومن الواضح أن جميع القادة الذين أتينا على ذكرهم حتى الآن يستخدمون الميّزات الخاصة كي يشيروا إلى من مهم وما الذي يمثلونه: انشقاق برانسون المتحدي، وسحر كلنتون في علاقاته مع

الأشخاص، وأسلوب هارفي جونز الإنتاجي المميز، و براعة بل غيتس التكنولوجية، وعناية كارول براون بالمرضى وصداقة جريج دايك وتعاطفه مع الناس العاديين، ورزانة دارون ي. سميث، وتماهي كين لفنغستون مع اللندنيين، وتوتر فرانز هو العاطفي.

يستخدم القادة الميّزات الخاصة الشخصية التي تعمل لهم بنحو ملائم في سياق في جميع هذه الأمثلة. فهي توصل الرسالة الصحيحة، وهي حقيقية. وما يجعلهم مقنعين هكذا بنحو مطلق هو هذا الإحساس بالتعبير الذاتي الأصيل.

ولكن كيف نعرف أن هذه الميّزات حقيقية؟ من الصعب الجواب على هذا السؤال. فهناك مسائل فلسفية معقدة وضخمة هنا. وتُساعدنا القدرة البشرية الضخمة على أن نعرف غريزياً السلوك غير الأصيل. وحين يحدد الأتباع هذا، من الصعب جداً على القادة أن ينتعشوا.

وهنا تكمن المشكلة في كثير من كتب وصفات القيادة التي كتبها مديرون ناجحون. وحتى لو لم يكن هذا مقصوداً من المؤلفين، فإن هناك مجازفة كبيرة بأن يستنتج القراء أنهم يستطيعون أن يصبحوا قادة حقيقيين أيضاً من خلال محاكاة ما خدم الآخرين في ذلك. لا شيء يمكن يكون أكثر بعداً عن الحقيقة من هذا. فهناك شخص واحد فقط يصير مثل جاك ويلش بنحو مقنع وهو جاك ويلش. لقد جسّد ديتو لي أيا كوك، وبيل غيتس، وستيف جوبز، وريتشارد برانسون، وجميع الشخصيات الأسطورية الأخرى

نماذج لدور القيادة عبر الأعوام. والتحدي الماثل أمام جميع القادة الطامحين هو أن يصبحوا أكثر معرفة ومهارة في كشف أنفسهم، بدلاً من أن يقوموا بمحاكاة شخص آخر.

وهذا يعني أن تحفر عميقاً مستخدماً ما لديك وقائماً بفحص مستمر للواقع مع الآخرين حول كيف يُنظر إليك. ويعني الحفر عميقاً غالباً العودة إلى أصولك، وهذا موضوع سنشرحه بالتفصيل. وليس من المفاجئ، على سبيل المثال، أن نعلم أن مارتن سوريل شرح وجهة نظره بأنه يجب أن يُصغى إلى كل من في المؤسسة مشيراً إلى مُثل والده القوية. قال لنا مارتن إنه كان يؤمن «أن كل شخص له قيمة». وعلى نحو مشابه، يشعر جريج دايك بأنه ورث «أسلوب كونه رجل الناس» من والده، الذي كان «يتحدث إلى الجميع، حتى الذي يكنس الطريق، وكان يسخر من الأشخاص الرسميين».

القادة الحقيقيون لا يقلّدون. فهم يقومون بفحص مستمر للواقع كي يبقوا واقعيين في علاقاتهم مع الآخرين. وكما قال لنا المدير التنفيذي لشركة روش للأدوية بيل بيرنز: «يجب أن تبقي قدميك على الأرض حين يريد الآخرون أن يضعوك في مرتبة عالية. فبعد وهلة في المرتبة العالية، تتوقف عن سماع الحقيقة. سينقلها الأتباع المخلصون، وهم يقرؤونك جيداً، ويعرفون ما تريد أن تسمعه. وينتهي أمرك إلى أن تصبح مثل ملكة النحل في الخلية دون أية علاقة مع النحلات العاملات. إن زوجتي والسكرتيرة مفوضتان بتنبيهي إذا بدوت مغروراً!»

ليست هذه هي الطريقة الوحيدة التي ينشد بها بيل المعلومات المرتدة. فقد عملنا معه ومع فريقه الرئيسي لعدة سنوات وأجرينا مقابلة شاملة وتقييمات استبيان لأسلوب القيادة الفردي. وكما هو الأمر مع معظم القادة الفعالين، هناك محاولة مستمرة من قبل بيل لفتح جميع القنوات، الرسمية وغير الرسمية، كي يعرف كيف ينظر الآخرون إليه. وليست هذه مناورة ماكيافيللية وإنما رغبة بسيطة لتعلم المزيد عن نفسه وكيف يفهمه الآخرون.

على خشبة مسرح القيادة

تذكّرنا ممارسات بيل بيرنز الحكيمة بالحرص الذي يبديه القادة الفعالون في فحص كيف يدركهم الآخرون وأية ميّزات خاصة تُعزى إليهم.

ثمة عنصر مسرحي محتم في القيادة: إنها أداء من أجل فائدة الأتباع. فاللعب بميّزات خاصة ـ والعثور على طرق لإظهارها بنحو فعال ـ هو، بدرجات مختلفة، أداء واع له غاية في الذهن. ولكن هذا لا يجعله غير مخلص. فالقادة الجيدون يريدون أن يفعلوا جيداً لأنفسهم ولأتباعهم، وسيستثمرون أنفسهم في أدوارهم. ولكن كما تُظهر هذه الأمثلة، إنهم يحتفظون دوماً بمجال كاف كي يروا أنفسهم في الدور، وكي يقيّموا أداءهم وكيف يلائم جيداً احتياجات الآخرين والسياق.

من الممكن أن يكون عنصر المفاجأة مدمِّراً أحياناً. فقد التقينا بعامل اجتماعي في البرازيل قرّر أن يدخل عالم العصابات المحلية من خلال البدء بفريق كرة قدم وتدريبه. اعتبرت العصابات في البداية هذا العمل

الخيري مثيراً للريبة. ما عمل له هو أنه كان أحد أفضل لاعبي الهجوم. وبذل أكبر جهد لإظهار أنه متشدّد؛ ورغم التشديد على المهارات المتألقة في كرة القدم البرازيلية فلم يكن هناك ما يثير الإعجاب مثل هجوم قوي. فاز في البداية بالاحترام وفيما بعد بالحب.

فكِّروا بجين توملين. في الوقت الذي أجرينا فيه مقابلة معها، كانت مديرة لقسم المصادر البشرية في ماركس آند سبنسر لبيع التجزئة[9]. وجين امرأة سوداء في أحد المناصب الرئيسية في قسم المصادر البشرية في المملكة المتحدة. تحدثت، بكثير من الفهم عن التقديم الملائم للذات:

قبل الدخول في موقف، أحاول فهم ما الذي سيفكرون به. أحضّر ما سأقوله ومن سأكون في السياق. حين أذهب للقيام بوظيفة ما أو أدخل غرفة مليئة بالناس الذين لا أعرفهم، أحاول وأقوم بقليل من التحضير لأفهم ما الذي سأدخل إليه. أريد أن أكون أنا، ولكنني أمرر أجزاء مني إلى سياق. ما تحصل عليه هو جزء مني. وليس شيئاً مفبركاً أو واجهة وإنما القطع المتعلقة بالموقف.

لدي طريقة خاصة بالوجود حين أنخرط كقائدة. قيل لي إن عينيَّ تصبحان أكثر تركيزاً، أتحدث أكثر ببطء كي أوضح أن لدينا مهمة نناقشها. أتخذ مظهراً آخر- وجهاً واضحاً ومُركِّزاً وجدّياً - ولكنه جزء من السياق فحسب، والناس الذين يعرفونني يفهمون ذلك.

وفي أحاديثنا مع جون لاثام، مدير المدرسة التي حصلت على جائزة، صادفنا تروياً مشابهاً حول متى وكيف نظهر ميزاتنا الخاصة الشخصية. فبرغم كل حماسه الطبيعي، ورؤيته، وولعه، فإن لاثام بدأ دوره الجديد كمدير للمدرسة التي تموّلها الدولة بأسلوب مكبوح بنحو مدبّر. أما سلفه فقد ضغط من أجل تغيّر سريع في فترة أربع سنوات. وهذا ما جعل الموظفين التابعين له مهتمين بـ «تعديل» آخر لدى وصول لاثام.

وقد أخبرنا لاثام: «أمضيتُ وقتاً طويلاً أفكّر بجملتي الأولى كمدير مدرسة. فقد استخدم سلفي كنيته وبدا مستعجلاً. بدأت قائلاً إن اسمي جون وشرحت أن التعليم والتعلّم هما دافعان لديَّ ووجدت أنهما صعبان. استمعت لما أثارهم وإلى ما جعلهم يتراجعون وذهبت إلى غرف صفوفهم كي أستمع. قال كثيرون منهم إنهم يريدون إصلاح مقبض الباب، أو إن الساعات لا تعمل. ومن هنا بدأت، بالأشياء الصغيرة. أصلحت بعض هذه الأمور في الأصيل الأول، قبل أن أذهب إلى البيت. وأزلت بسرعة بعض الحواجز. أردت الحصول على سمعة بأنني أنجز الأمور».

يوضح جون لاثام حرص القادة الفعالين على إيصال الميّزات الخاصة «الصحيحة» بالسرعة الممكنة. فقد أوصل ولعاً كبيراً بالتربية والتنمية ممتزجاً بالتواضع والاستعداد للإصغاء وبرغبة بالمعالجة الشخصية للتفاصيل العادية التي تؤثر على الأداء اليومي.

من الصعب تغيير الانطباعات المكوّنة مبكراً. فحين أصبح سيمون جليفورد مدير تسويق لبنك باركليز، واجهته صعوبة في إدخال سحره الويلزي ومباشرته في ثقافة الشركة السياسية. وسيمون هو لاعب رُكْبي سابق من الأودية الصناعية لجنوب ويلز. ما يزال يتحدث بلهجة ويلزية واضحة، وليس النوع السائد، المصقول وإنما النوع الأقرب إلى نبرات جده المثير. وقد خطط سلسلة من عروض الطرق كي ينقل أفكاره إلى الفروع، وألححنا على أن يعجّل جدول أعماله بخصوصها لأننا كنا نعرف أنه سيكون فعالاً. إنه المقدم الأكثر تأثيراً من بين الذين نعرفهم والذي يساعده توقيته وشخصيته وذكاؤه على الفوز بأي جمهور. ومن المؤكد أن الموظفين وثقوا به واتبعوه بعد عروض الطرق. واستخدم جليفورد العروض كطريقة لشرح رؤيته وانخراطه الفائق للعادة ومهاراته في الاتصال المقنع.

الهيئة الجيدة

صُوِّرَ بيتر برابيك، المدير العام لشركة نسلة، على غلاف تقرير نسلة حول البيئة وهو يجلس في الجبال السويسرية مرتدياً ثياب التسلق. وفي نشرة أخرى، بعنوان مبادئ قيادة وإدارة نسلة، كان يرتدي بذلة داكنة خارج مقر الشركة. وكما أخبرنا: «أردت أن أستخدم صور متسلق الجبل لأن الماء والبيئة مسألتان عاطفيتان. ولكن الصورة ليست مصطنعة. هذا ما ألبسه في عطلات نهاية الأسبوع. فأنا هاو للتسلق. يجب أن يكون أصيلاً. لا تستطيع أن تحاول أن تكون شخصاً

آخر. وفي صورة التسلق هناك كائن إنساني يتحدث. أما في البذلة أمام مكاتبنا فأنا أتحدث إلى المؤسسة. فكلا الصورتين تعملان جيداً. لكنهما مختلفتان. وغير مصطنعتين».

بما أنه يتم صقل وبث الميّزات الخاصة الشخصية، من المرجح أن كلاً من القائد والأتباع يقرون ضمنياً أن دوراً قد لُعب. ولكن اللاعبين الماهرين يظهرون ما يكفي من ميّزاتهم الشخصية الحقيقية كي يظهروا أصالتهم. فهم يخلقون أيضاً مواقف تمكّنهم من إظهار ميّزاتهم الخاصة.

حين كان توماس ساتلبرجر نائب رئيس أول للعمليات في لوفتهانزا، قال: «كان عليّ أن أخلق خشبات مسرحي»، كي أجعل رسالة الخطوط الجوية تصل إلى موظفيها البالغ عددهم خمسة وعشرين ألفاً. إن ساتلبرجر خطيب موهوب، يبدو أنه يحافظ على الاتصال البصري مع كل من في الغرفة. يقول إنه أكثر فعالية، ليس حين يكون وجهاً لوجه، بل «أمام وجوه كثيرة». وهكذا اختار نسق اجتماعات يستطيع أن يخاطب فيها حوالى مائتي موظف في كل مرة. يقول: «ينظر الناس إلى عينيَّ وهكذا عادة آخذ كرسياً وأضعه في وسط الخشبة. لا أريد الطاولة والمسلاط الذي فوق الرأس. البشر يستجيبون لوجهي». إنه على صواب، وأداؤه يجعله قائداً فعالاً.

يجب أن تُعالج تأدية كهذه للدور بحرص. وما هو خطير هو أنه يُعتقد أن القادة يظهرون قواهم المتفوقة. فهذا يؤدي عادة إلى الفشل بدلاً من النجاح. وهذا ما بدا أنه حدث أثناء عمل روبرت هورتون كرئيس ومدير

تنفيذي لبي بي في أوائل التسعينات. إن عرض هورتون الواضح لذكائه المعتبر ـ وبالفعل الرهيب ـ قاد الآخرين أحياناً إلى النظر إليه كمغرور ومُعظِّم لذاته. وقد عملت مقاربته الواثقة جيداً أثناء عمله في الولايات المتحدة، ولكنه تم تلقيها بشكل أقل في مكاتب الشركة في المملكة المتحدة. وبالفعل، إن هذه الميّزات الشخصية ساهمت في النهاية في طرد هورتون بعد ثلاث سنوات من تعيينه في منصبه.

وبنحو مشابه، هناك قصة بأن مدرب فريق إنكلترا القومي لكرة القدم السابق جلين هودل طلب مرة من نجمه اللاعب، ديفد بكهام، أن يمارس مناورة خاصة. وحين لم يستطع بكهام القيام بها قال هودل ـ والذي كان مرة لاعباً متألقاً ـ: «هنا، سأريك كيف». أدى المناورة دون خطأ، ولكنه خسر الفريق في تلك اللحظة. فقد نظر اللاعبون إلى المسألة كإذلال علني لبكهام. وسُمّي بكهام بـ «الشوكولاتة» من قبل اللاعبين لأنهم اعتقدوا أنه يفكر بنفسه بأنه «جيد بما يكفي كي يأكل».

هذه هي المصيدة المعروفة للقائد النرجسي، وهو موضوع اشتُغل عليه جيداً في أدبيات القيادة[10]. ما يسميه زميلنا جي كونجر «الجانب الظلي من الكاريزما» يقود الأفراد إلى أن يصبحوا خادمين لذواتهم وأن يمتلكوا إحساساً مبالغاً به بقدراتهم وأهميتهم الذاتية[11]. أما في لغتنا فنقول إن قادة كهؤلاء هم واعون لميّزاتهم الخاصة ولكنهم يشوهونها، وفجأة يخرجونها من التناسب، وغالباً بنتائج كارثية. وقائمة الأمثلة طويلة: من إدوين لاند في بولارويد

في السبعينات إلى ستيف جوبز في آبل، جان كارلزون في إس ي إس، وبيهر جيلنهامر في فولفو [12]. طوروا جميعاً إحساساً بأنهم لا يخطئون عرّض شركاتهم للمجازفة.

هناك قائد في الفريق

يوظّف القادة الفعالون ميّزاتهم الخاصة كي يخدموا مصالحهم ومصالح الفريق. فهم يوصلون الرسالة المطمئنة بأنه «إذا سقطتم سأقبض عليكم». ويعرف الأتباع أن القائد يمتلك القوة على القيام بالمهمة ولكنه أيضاً يتنحى جانباً ويتركهم يطورون قواهم الخاصة. في النهاية، هذا ما يحمي نموذجياً قادة كهؤلاء من تهمة «التباهي».

يجسّد رجل اليخت والمغامر بيت جوس مثالاً قوياً. ربما هو معروف بنحو أفضل من أجل إنقاذه البطولي ـ من أسنان الإعصار ـ لمنافس فرنسي في سباق فندي غلوب الفردي لليخوت حول العالم. من أجل هذا تم تقليده ميدالية الشرف، أعلى جائزة فرنسية للشجاعة. مُنح أيضاً جائزة عضو الإمبراطورية البريطانية وسُمي رجل يخوت العام. وقد ارتبطت إنجازات أخرى باسم بيت، وبينها تطوير طوف ثوري رعاه تيم فيليبس.

لا شك أن بيت شخصية كبيرة، يدفعه ولع شخصي متوحش وتصميم على النجاح. حالما يقرر القيام بأمر ما، يحرك السماء والأرض كي يجعله يحدث. اقرؤوا بيان سيرته، وسترون أن لديه الكثير كي يتباهى به. ولكنه ليس تلك الشخصية الأكثر إثارة من الآخرين كما

يمكن أن تتوقعوا. قابلوه وجهاً لوجه وستلمحون رجلاً خجولاً رزيناً وحييّاً كما يقرّ هو نفسه. سيخبركم كيف ارتعب من الوقوف أمام حشد من الغرباء كي يلقي خطاباً وكم تعلّم كثيراً من الناس الآخرين؛ المبتدئين الذين دربهم على القوارب، وممثلي الشركات الذين ساعدوه على تأمين التمويل، والصحفيين الذين أجروا معه مقابلات. سيقول لكم بطريقة صريحة إن المسألة هي أن تتابعوا الأمور وتستمتعوا. «إنها ليست مسألة إن الكأس نصف ممتلئ أو نصف فارغ. ما نقوله هو اشرب الوغد بأية حال». وقبل كل شيء، سيذكركم أن سباقاً لليخت «فرديا» هو اسم مغلوط، وأن كل إنجازاته استندت إلى جهود «أسرة كبيرة» ساهمت قواها المتممة في تحقيق النجاح في النهاية.

صار من المشهور في السنوات الأخيرة تسمية الأسلوب الذي جسده جوس بـ«القيادة الهادئة»[13]. كان بيت قادراً دون شك على فرض نفسه وإيصال أرصدة قيادته بطريقة مكبوحة ومكبوتة. ولكن أكثر من هذا، سنقول، كان يجسّد شخصياً ما يشجّع عليه في جميع من حوله. فميّزاته الخاصة مهمة. إنه برهان حي على أن الأفراد المحترمين يستطيعون أن ينجزوا أموراً عظيمة إذا صمموا عليها، أننا جميعاً «لدينا عملاق في الداخل»، إذا استخدمنا أحد اقتباسات بيت المأثورة.

الإصغاء من أجل التعلّم

لدينا انطباع ساحق أن القادة يلاحقون، من أجل تطوير وعيهم الذاتي، استراتيجية واضحة وبسيطة: يجربون الأمور ويحصلون على معلومات مرتدّة. فمنذ سنوات كثيرة حدد عالم النفس ديفد

كولب ما يفضله الأفراد في الطرق الخاصة في التعلم. فقد وصف التعلّم من خلال التجربة الملموسة، والتأمل والرصد، والتجريب الفعال، وأخيراً التصور التجريدي(14).

تبيّن ملاحظاتنا أن القادة الفعالين يعتمدون بنحو كبير على التجربة والتجريب. وينخرطون في التأمل ولكنهم نادراً ما يصلون إلى قدرتهم القيادية من خلال النظرية. وما يشي بالمفارقة هو أن المدرسة التجارية الكلاسيكية تركّز بنحو كبير على التصور المفهومي التجريدي مع قليل من التأمل والرصد.

يقول بيتر برابيك، من نسلة: «واجهت صعوبة في شرح القيادة بطريقة عقلانية أو تحليلية تماماً. فهناك جزء فيها لا تستطيع شرحه. نعم، تستطيع تطوير التقنيات، بالطبع أنا لست ضد هذا. ولكن ينبغي أن تستند القيادة إلى التجربة والمواقف. حين كنت فتى، كان علي أن أمر في تجربة خدمة العلم. فكر بالأمر. كنت في السابعة عشرة. كانت تجربة مثيرة جداً. وللمرة الأولى في حياتك، تُعامل كقذارة! ومن المثير كيف تستجيب. كان لدينا البعض ممن حاولوا الانتحار. لم يستطيعوا تحمل المسألة. إن كيفية هضمك لتلك التجارب مهم، وهذا يعلمك الكثير عن نفسك».

يبدو قادة آخرون كأنهم قادرون على بناء تجارب أوسع في حياتهم العملية اليومية ومهنهم. فديفد جاردنر، المدير التنفيذي الأوربي السابق لشركة إلكترونك آرتز إي ي، صانعة الألعاب الإلكترونية، يبعد مسافة

طويلة عن جذوره الكاليفورنية، مع ذلك استساغ الفوارق التي صادفها في مجالات إي ي المختلفة التي كان مسؤولاً عنها. وفي مقابلاتنا تحدث بحماسة، وبنحو منتظم، عن تحدي ترجمة وتطبيق ثقافة إي ي في السياقات المتغايرة للمملكة المتحدة، وفرنسا، وألمانيا. وفي جدول عمله، قام بزيارات منتظمة إلى كل من مكاتب إي ي الأوربية، مصغياً لأكبر عدد ممكن من الأشخاص في المؤسسة ولموظفي المبيعات وموظفي المكتب والمهندسين والزبائن. لقد تجنب بنحو متعمد أن يقبض عليه المديرون الرئيسيون المحليون. في النقطة التي حاورناه فيها كان على وشك أن يأخذ إجازة ـ وقت لمزيد من التجربة ـ بخطط تتضمن وقتاً في اليابان وبعض التدريس في المدرسة التجارية.

ويعني تجريب الأمور ـ التجريب النشيط كما يسمّيه بعض منظّري التعلّم ـ غالباً العمل خارج منطقة راحتك. ويصف مدير المدرسة جون لاثام الجو في مدرسته بأنه «خطر قليلاً»، و«ينطوي على مجازفة قليلة»، و«غير مريح بنحو كامل»، ويعود السبب بنحو رئيسي إلى دافعه للاستمرار بتجريب الأمور الجديدة. ولم يتم استقبال جميع مبادراته بحماس كامل. وحين اقترح أن يضع الطلاب اختباراتهم الخاصة، اعتقدوا أنه «ليس من هذا الكوكب». ووصف أحد زملائه في التدريس فلسفته التفويضية بأنها «فارغة». ولكن لم يخفف أي من هذا من الحماس التبشيري لجون وإنما علّمه فحسب أن يقوم بتعديلات في أسلوبه وسرعته ومقاربته حين كان يحاول إظهار ميّزاته الفريدة.

وبنحو مشابه، كان القلق الرئيسي لديفد جاردنر هو أن موظفيه يمكن أن يخطئوا في فهم اهتمامه الأصيل بالناس، ورغبته بتنشيط الانخراط في التطوير، والاحتفاء بعمل الفريق، وأن يعتبروه مثيراً للريبة، وغسلاً لدماغ الشركات الأميركية. وانطلق بنحو متعمد إلى تكييف أسلوبه كي يسمح بالمزيد من التساؤل والجدل حول قيمه وقيم إي إي الأوسع.

وحين أعلن ديفد أنه على وشك أن يأخذ إجازة سنة اتهمه أحد موظفيه المبدعين بأنه «ينسى» زملاءه وهذا برهان على أنه ليس أكثر من ممثل لآلة الشركة. بدأ ديفد بحوار معه، شارحاً خوفه وغياب اليقين لديه حيال إجازة سنة فذُهل زميله من صراحته ونسي بسرعة الصورة النمطية لرجل الشركة.

ثمة، في كل من هذه الحالات، دليل على أن القادة يتعلمون استخدام ميّزاتهم الخاصة ـ اهتمام ديفد جاردنر بالناس، ولع جون لاثام بالتفويض ـ كما تعمل من أجلهم كمواصفات إيجابية في سياقات مختلفة.

أصيل اجتماعياً

يبدي القادة الأصيلون استعداداً للذهاب إلى خارج مناطق راحتهم. ولكن ما هو ملحوظ أيضاً هو أن معظم القادة الناجحين الذين رصدناهم وأجرينا لقاءات معهم يبدون أفراداً «أصيلين جداً». ويمتلكون إحساساً واضحاً جداً بهويتهم ومن أين يأتون. فهم مرتاحون حيال أصولهم.

يعيد جريج دايك، على سبيل المثال، دوماً سرد قصص عن كيف كان والده يتحدث مع كل شخص كندٍ له. كان يروي القصص بكبرياء متوترة، وكأنها كانت تشرح ما صار عليه. ويتحدث سيمون جليفورد في باركليز غالباً عن جده. ويروي بنحو مسل كيف كان جده يحتفظ بوجهة نظر مفادها أنه لا يُقاوم بالنسبة للنساء رغم أنه دخل السبعين. ويقول جليفورد إن إحساسه القوي بالثقة بالذات مستمد من إيمان جده به.

قادتنا ملاحظاتنا إلى وجهة النظر القائلة بأن إحساساً أصيلاً بالذات ينشأ لدى أفراد يتصالحون مع سيرتهم الذاتية الخاصة ويلعب دوراً مهماً في هذا فهم كيف لعبت أصولهم دوراً في صياغتهم. ويمكن أن تُدرك الأصول، بالطبع، بطرق كثيرة. ويرى البعض أن الأصل العائلي هو الأكثر بروزاً؛ بينما يرى آخرون أن الأكثر بروزاً هو الطبقة والجنس والإثنية والموقع الاجتماعي والدين أو الموقع الجغرافي.

يمكن أن تتنوع الطرق التي يُدرك بها الأفراد بين ثقافة وأخرى. فعلى سبيل المثال، يمكن أن يلعب الموقع الجغرافي في الولايات المتحدة دوراً كمصدر قوي للهوية، بينما في كثير من البلدان الأوربية، فإن الطبقة والمركز يبقيان بارزين على نحو كبير، وغالباً بطريقة غامضة. وفي أجزاء كثيرة من آسيا، تبقى الأسرة الطريقة الأهم في تصور الأصول(15).

ورغم هذه الاختلافات الثقافية المتجمعة، يوحي دليلنا بأن القادة يتصورون أصولهم عبر عدسات متعددة، بينما تعمل جميع هذه المتغيرات في نوع من التراكم: عامل يتوضع فوق آخر. وهكذا يمكن أن يكون كل فرد موضوع تصميمات متعددة.

يمتلك روك دوبيز (الذي سنسمع المزيد عنه فيما بعد) وظيفة عالية النجاح في سوني ميوزك. إنه يهودي، من بروكلن، ونيويوركي، ولا ينسى أبداً أنه كل هذه الأمور. إنه ليس يهودياً أرثوذكسياً، ولكن الطقس المحوري لعيد خيبر يُحتفل به بطريقة تقليدية ولكنها مع ذلك معاصرة بنحو كثيف: «إنه لأمر جيد التفكير بكل هذه الأمور التي لم يكن بوسعك القيام بها بطريقة مختلفة: جعل حياة الناس أفضل قليلاً. إنه تقليد ديني في سياق حديث بنحو كامل». فمكتبه معبد للدودجرز Dodgers الأصليين في بروكلن (دودجر هو اسم كلبه أيضاً). وقد أرانا صورة لمخبز جديه في بروكلن.

يعود إحساسه بالأصول إلى أبعد من ذلك أيضاً. ففي نقاش حول أنماط جديدة من المهاجرين من أوربا الشرقية إلى المملكة المتحدة، ذكّرنا بأصوله الأوربية الشرقية وبالأسباب الإنسانية للهجرة. وكما يقول سي. رايت ميلز بنحو لا يُنسى: إن شيئاً ما خاصاً يحدث لدى تقاطع التاريخ والسيرة الذاتية[16].

إن روب مري، المدير التنفيذي لأحد أكبر شركات البيرة في أستراليا، ليون ناثان، هو مدير تنفيذي مكتمل وقائد بقوة معتبرة. وقد أخذته إنجازاته التعليمية إلى جامعة كامبردج. وأخذته مهنته إلى جميع أنحاء العالم. ولكنه لم يفقد أبداً الاتصال مع جذوره البريطانية في الطبقة العاملة. وما يزال فريق كرة القدم الذي يحبه هو والسال،

وهو فـريق عـادي من بلدة فـي قلب الأراضـي الوسطى الـصناعيـة. ومـا يزال يتـابع نتـائجـه كل عـطلة نهـاية أسـبـوع خـلال الموسم من الجـانب الآخـر من العـالم. إنـه مثل ريك دوبيـز، قـائد آخـر مـتـصـالح مع أصـوله رغم نجاحه المعتبر في العمل.

لا يستخدم الذين في القمة السيرة الذاتية فقط كي يقودوا. ففي مكتب صغير في بنك في ضواحي شيكاغو، التقينا بكلير وهـي موظفة بنك مـثـبّـتـة ترقت إلـى مـشـرفـة علـى المكتب الخلفي. كـانت الجـدران مغطاة بصور أفراد أسـرتها ـ وكلهم من شيكاغو أو من جوارها ـ وكانت تجاربها المبكرة كسباّحة واعدة. كانت تستخدم أيقونات حياتها هذه كي تشرح لموظّفيها من هي وما الذي تمثّله.

أين ومن

على أي حـال، مهـمـا كـانت تعـقيـدات التنوع الثـقـافـي، فقـد ذُهلنا باستـمرار من الطرق الـتي يستطيع بهـا القـادة الفـعـالون أن يوضـحـوا العـلاقـة بين من أين جـاؤوا ومن هم. ويجـسّـد كثـيـر ممن رُصدوا هذه النقطة. ويتحدث نيال فتزجرالد، الرئيس المشارك في يونيليفـر، غالباً وبفهم عـميق، عن كونه أيرلندياً وعن تأثيـر أمـه على وجهـة نظره في الأخلاق والسيـاسـة. ويبقى زميله الـرئيس المشـارك أنطوني بـرغـمـانز بعنـاد المزارع الهـولنـدي رغم مـوقـعـه الرفـيـع كـرئيس مـشـارك. وهذا واضح من لباسه، و مشيته؛ ورغم أن برغمـانز أقل انفتاحاً حيال تأثير أصوله أكثر من فتزجرالد من الواضح أن أصول برغمانز هي مسـألة بعض الكبرياء. إنها جزء مما صار عليه.

يُدرك إيان باول، قائد بزنس ريكفري سيرفيسيز في المملكة المتحدة التابعة لشركة برايسوترهاوسكوبرز للخدمات المهنية العالمية، بنحو مساو أصوله الاجتماعية وكيف جعلته ما هو عليه. فقد أتى من القلب الصناعي السابق للمملكة المتحدة: البلاد السوداء. وتركه هذا بلكنة مميزة من غرب الأراضي الوسطى، والتي غالباً لا تُسمع في غرفة مجالس إدارة الشركات البريطانية الرئيسية. أتت عائلته من الطبقة العاملة المحترمة، وأصبح والده أخيراً مدير أعمال، وقد تخلى عن هذا وصار معلّم مدرسة. وقد بدت طريقة أكثر أهمية وتشريفاً لاستخدام المرء لحياته، كما شرح. كانت عائلته ميثوديّة*، وقد ترك هذا أيضاً علامته على رؤيته الأخلاقية. وإذا ما رصدنا الآن باول في موقع قيادة فإننا نلمح هذه العوامل المعقدة وقد أعيد ترتيبها بطريقة ماهرة: اللكنة الساحرة، التواضع، الانفتاح، الارتياح للثقافة الشعبية: الرياضة، موسيقا الروك، وكل هذا معروف له وواضح لأتباعه.

وفي تغاير حاد، نرى أن السير كريستوفر بلاند، رئيس بي تي، والرئيس السابق للبي بي سي، هو على حد سواء لا يشعر بالعار ممن هو: أرستقراطي ألستري من حزب المحافظين، «يحب أن يكون رئيساً». وهذا لا يعمل مع الجميع، ولكنه واضح على الأقل حول من أين يأتي بالضبط: خطاب مليء بعلامات الطبقة الاجتماعية ومنقط بعبارات لاتينية يعبّر بالضبط عمن هو. خذه أو اتركه. يجب أن يكون أصيلاً، مهما كان.

* من أتباع الحركة الدينية الإصلاحية التي قادها في أكسفورد (عام 1729) جون ويزلي وأخوه تشارلز محاولين فيها إحياء كنيسة إنكلترا، وتعني الميثودي المنهجي أو النظامي.

هناك أمثلة أخرى أكثر تعقيداً. فباتي جازاتو، المدير الرئيسي التي كانت تعمل مع شركة جاب العملاقة للتجزئة حين التقينا بها، هي من كانساس الريفية. وأثناء عملها اضطرت إلى التعامل مع مصممين معقدين ومدينيين من نيويورك. أخبرتنا باتي أنها حين بدأت علاقات العمل هذه، شعرت قليلاً بالرعب من المقابلات وكأن غبار كانساس ما يزال على ثيابها. شعرت بأنها خرقاء ومكبوحة بين زملائها الجدد. واستغرق الأمر رحلة إلى الخلف في جذورها لتعاود اكتشاف نفسها وتحضر أصالتها إلى القيادة: أن تكون نفسها في السياق الجديد.

الارتياح مع الأصل، إذاً، هو أحد مظاهر الأشخاص الذين يمزجون بين الوعي الذاتي والقدرة على الكشف. لكنه ليس المظهر الوحيد. فبينما يتابع الأفراد حياتهم، يجربون الانتقال الاجتماعي والجغرافي، داخل وبين المؤسسات، إلى أعلى وأدنى المرتبيات. وتستطيع تجربة الانتقال هذه أن تمزق إحساس الفرد بنفسه.

ففي الولايات المتحدة، على سبيل المثال، رُبطت المستويات العليا من الانتقال الاجتماعي من قبل بعض النقاد الاجتماعيين بأعراض اجتماعية مثل غياب الجذور والاغتراب. وقد تم التعبير عن هذا بنحو لا يُنسى في دراسة ديفد ريسمان الكلاسيكية والتي بعنوان الحشد المتوحد[17]. وفي المقابل، إن رصدنا للقادة الفعالين يبين أنه بالإضافة إلى كونهم مرتاحين لجذورهم، فإنهم كذلك مرتاحون لقابلية الانتقال. يأخذون أنفسهم معهم إلى سياقات جديدة. فهم يتكيّفون، بالطبع، ولكنهم يحتفظون بأصالتهم في السياق الجديد. (وقد ناقشنا هذا في الفصل الخامس).

تنمية قدراتك الخاصة

إذا كان الارتياح حيال الجذور والتنقل يساعد على الأصالة، فكيف يستطيع القادة الطامحون تنمية هذه القدرات؟ إليكم فيما يلي اقتراحات مستمدة من مادة مقابلاتنا. لكن بما أنها لن تعمل للجميع؛ حاولوا العثور على تقنيات تساعدكم. وإذا كنتم لا تستطيعون تطوير وعي مصقول بما يعمل لكم، فإن مقدرتكم القيادية ستكون إذاً محدودة.

- **ابحثوا عن تجارب وسياقات جديدة:** يمكن أن يتضمن هذا تغييرات قليلة مثل البحث عن القيادة خارج وظيفتك أو كبيرة مثل أن تنشد القيادة في سياق مختلف تماماً. أجرينا مقابلة مع مدير في مؤسسة طبية متشدد يعمل في وحدة إعادة تأهيل عقاقير وكان يمضي إجازة شهر. ولقد أفاد أن هذه الإجازة أجبرته على إعادة فحص سلوكه القيادي وأن يعيد الاتصال مع قيمه الجوهرية. إن إحدى السمات الحاسمة هنا هي أن منصبه الهرمي لم يعن شيئاً في السياق الجديد. كان هناك فقط هو وأولئك الذين نشد أن يقودهم ويساعدهم.

إن النتيجة المنطقية لهذا هي تطوير معرفة الذات، ينبغي أن تتجنب مناطق الراحة والأعمال الروتينية. ويقتضي تطوير معرفة الذات تجريباًس فعالاً. ذلك أن الأعمال الروتينية تكبح دافع التجريب.

- **احصلوا على معلومات مرتدة صادقة:** ينشد القادة الفعالون مصادر المعلومات المرتدة المباشرة. وقد حصلنا على نتائج جيدة جداً من

معلومات مرتدة حول مكان العمل مجموعة بحرص (وضمنها معلومات ممتازة). ولكن هناك أيضاً دور للمدربين الذين يستطيعون تقديم منظور خارجي. وربما تأتي أفضل المعلومات المرتدة من زملاء شرفاء ومن أولئك الذين يعرفوننا بنحو أفضل. وتنمو معرفة الذات من التصالح مع الأحداث التي تجعلنا ما نحن عليه.

- **العودة إلى الجذور:** إن رحلة عودة باتي جازاتو إلى تكساس قوّت الإحساس بالذات. ويأخذ سيمون جليفورد عطلة قصيرة للعب الغولف كل عام مع مجموعة من الأصدقاء القدامى من بونتيبريد، البلدة الويلزية التي ترعرع فيها. أمضوا الوقت مع الأشخاص الذين يعرفونكم بدون زخارف القوة المؤسساتية.
- **اعثروا على مكان ثالث.** قدم الكاتب الأميركي ري أولدنبرغ الحجة المقنعة بأنه بعد العمل والأسرة نحتاج إلى مكان ثالث: مكان ما نستطيع أن نقوم فيه بارتباطات ونطوّر إحساساً بالذات، متحررين من التزامات العمل وأدوار الأسرة[18]. بالنسبة للشخصيات الروائية في الملهاة الأميركية تشيرز، فإن البار هو هذا المكان الثالث.

إن معرفتك لذاتك، وكونك ذاتك، وكشفك لذاتك هي عناصر رئيسية للقيادة الفعالة. ونظهر في الفصل الثالث، كيف تستطيع أن تقوم بمجازفات قيادة على أساس هذه المعرفة.

الفصل الثالث

المجازفات الشخصية

هل تتذكرون مدير المدرسة، جون لاثام؟ لقد بدأ وظيفته بنحو متعمّد بطريقة هادئة براغماتية، مصلحاً الأمور الصغيرة التي اعترضت طريق موظفيه وأداءهم. وقد ساعده هذا في الارتباط مع زملائه الجدد وكسب ثقتهم[1].

لم تستغرق طاقة لاثام الشخصية وولعه وقتاً طويلاً كي يتألقا. ودُعيت المدرسة بسرعة بـ «المنارة»: وبنموذج لما يمكن إنجازه في التربية العامة.

وكما هو الحال دوماً على المستوى العملي، يمتلك جون لاثام نقاط ضعف تمثل الجانب المعاكس لقواه. يمكن أن يطغى عليه حماسه إلى نقطة، على سبيل المثال، تعترضه فيها مشكلة في تنظيم عمله وإدارة الوقت. إن سكرتيرة لاثام ممتنة لابتكار الهواتف الخلوية. فبعد أن أقنعته بالحصول على هاتف ـ وأن يتركه مفتوحاً ـ صارت قادرة أخيراً على تحديد مكانه. قبل هذا، يمكن أن يكون في أي مكان. وكان اهتمامه المحدود ببرنامج مواعيده اليومية يعني أن الزوار سيظهرون دون توقع، بينما يمكن أن يكون لاثام في الخارج يلتقط القمامة المتناثرة أو يناقش مدرساً خارج واجبه. ولكن سخط سكرتيرته عاطفي تماماً. وبالضبط، إن مزجه بين نقاط القوة ونقاط الضعف هو ما يجعله شخصاً حقيقياً وقائداً أصيلاً.

لا يبدو لاثام كقائد كاريزمي. فهو ضئيل البنية وعلى وجهه علامة ضخمة من الولادة. لكن الجمهور ينسى ذلك في اللحظة التي يبدأ بها بالحديث. فابن الواعظ هذا خطيب عام استثنائي، يمتلك موهبة ومهارات فطرية اكتسبها في طفولته. لديه ولع بمساعدة أي شخص يستطيع الوصول إليه كي يحقق إنسانيته الكاملة. يعتقد أن الجميع يمتلكون مواصفات جيدة يجب أن تظهر؛ وتستطيع أصالته إقناع الوالدين على الفور أن مدرسته مكان يزدهر فيه الأطفال.

يوصل طاقته إلى موظفي المدرسة، ويستخدم المركز والمصادر الإضافية لمدرسة اعتبرت منارة كي يحسّنها باستمرار. يفعل ذلك من خلال إغواء المدرّسين الموهوبين، على سبيل المثال، أو تسمية المدرسة بمدرسة تكنولوجية كي يحصل على تمويل إضافي من أجل الحواسيب. وغالباً ما يعتقد موظفوه أنه حالم وأهدافه خيالية، ولكنهم يقولون إنه يعود دوماً بالغنيمة أو على الأقل بمكسب حقيقي.

والأكثر من ذلك، إن موظفيه مجمعون في مديحهم لقدرة لاثام على معرفة مواهبهم الفردية، وتشجيع إسهاماتهم، ورفع معنوياتهم حين تكثر الأعمال. ويتأثر الجميع بملاحظاته التي يخطها بيده، وتنويهه بأعياد الميلاد، وإحساسه بمتى يكون داعماً. وروت إحدى المعلّمات الشابات التي ما تزال تتعلم التقنيات الخاصة قصة يوم صعب في العمل بنحو خاص. في اليوم التالي تلقت ملاحظة مشجِّعة مؤلفة من سطر واحد من لاثام. تقول ببساطة: «أعتقد أنك مدهشة». لاحظ المدير أداءها وشجّعها. كان توقيته تاماً.

كن حريصاً بما يكفي كي تقود

يحرص القادة الحقيقيون على قضيتهم بنحو حقيقي. فلاثام عاطفي حيال جميع مظاهر مدرسته. وغالباً ما يسير حاملاً سلة مهملات وعصا في رأسها مسمار، كي يجمع القمامة. يضحك بعض الأطفال من هذا النشاط، وبوسعك القول أن هذا ليس الاستخدام الأفضل لوقت مدير. ولكن الرسالة تصل. فجون لاثام يحرص فعلاً على المدرسة وهو مستعد كي يمارس ما يعظ به.

يحرص لاثام أيضاً بما يكفي على جعل نفسه مكشوفاً وهو يشترك في هذا مع القادة الآخرين الأصيلين الذين راقبناهم. ينطوي هذا على كشف نقاط ضعفه وكذلك قواه. فهو مستعد للاعتراف أنه ليس كاملاً لجعل أتباعه يرون نقاط ضعفه الإنسانية[2].

يقر لاثام أن العمل لديه «مرهق». فقد تعلّم أن يتباطأ (قليلاً) في تطبيق الأفكار الجديدة والمبادرات «اللانهائية» من خلال تبني فترات «تهدئة» شخصية مدتها 24 ساعة قبل أن يتم اتخاذ القرارات. يشير أيضاً بوضوح إلى موظفيه الأكثر ثقة أن دورهم هو أن يخففوا بعض حماسه. ويكلف الزملاء بمتابعة التفاصيل، ومراقبة الأرقام. فهم يمنعون نقاط ضعفه من أن تحدث تأثيراً سلبياً في المدرسة. ولكن في النهاية هناك حد لهذا النوع من التكيف.

هل ما يزال يُعثر على لاثام في الساحة يلتقط القمامة ويتحدث مع الأطفال بينما ينتظره الزوار «المهمون»؟ نعم. هل يدرك أن بعض الأطفال يسخرون منه لفعل هذا؟ بالطبع. هل سيتغيّر؟ من غير

المرجّح. ذلك أن جون لاثام، مثل قادة آخرين جيدين، وصل إلى قرار ناضج حول ما هي «نقاط الضعف» التي هي «هو». فهو يدرك نقاط الضعف التي يمكن أن تعمل بالفعل لصالحه وكذلك تلك التي سيكون عليه هو والآخرون أن يعيشوا معها ببساطة.

إظهار نقاط ضعفك

ينطوي إظهارك لنفسك كقائد دوماً على المجازفات، والمجازفات شخصية. فأن تتخيل أنك تستطيع أن تعمل كقائد فعال دون مجازفة شخصية هو وهم. وهو وهم خطير.

وكما يوضح جون لاثام، إن إظهار الضعف ـ وفي حالته درجة من الغرابة ـ هو، نموذجياً، منتج فرعي لأهداف القائد الأصيل وعواطفه المتخطية. ولأن القادة يحرصون بالفعل على هدف المؤسسة، فهم يكشفون أنفسهم: يبيّنون ما الذي يحرصون عليه، ولماذا يحرصون عليه، وكيف يؤمنون أن المؤسسة تستطيع تحقيق أهدافها المحددة. ولكن هناك أيضاً عنصر انفصال يمكّن القادة الأصيلين من مراقبة وتعديل فعاليتهم. مبدئياً، وكما هو الأمر مع الميّزات الشخصية التي ناقشناها في الفصل الأخير، نشك في أن كشف نقاط الضعف ينم عن جهل. ولكن حالما يبدأ القادة بمعرفة تأثير إظهار قابليتهم للخطأ، يزداد الوعي الذاتي، ومعه الخيار لتعديل سلوكهم، ولو قليلاً.

ثمة مثال آخر حول قائد يقودها ولعها إلى كشف الضعف هي أنيتا روديك، مؤسسة البودي شوب. فهي تحرص كثيراً على البيئة، والعالم الثالث، وعلى تقديم سلسلة من المنتجات المفيدة للزبائن، والتي يستند

الكثير منها إلى الحكمة التقليدية. فالتزامها العميق يمكن أن يجعلها تظهر عنيدة ومشاكسة، وهذه صفات تعزز معتقدات الأتباع أنها في الحقيقة تعني العمل. فما بدأ كضعف محتمل صار قوة.

إن سبب هذا الارتباط المحتم بين القيادة والمجازفة الشخصية معقد. يبدأ بفهم أن القيادة هي من أجل هدف. هناك حالة نهائية أسمى تزود القائد بالطاقة وهو بدوره يزود أتباعه بها. فالقادة الفعالون يحرصون فعلاً على هذا الهدف. يحرصون بما يكفي كي يكشفوا ذواتهم الأصيلة.

إن فعل يحرص مهم هنا. ففي الإنكليزية، الحرص كلمة جميلة، ولكننا نعرف جميعاً، وأحياناً من خلال التجربة المرة، أن الحرص في الحقيقة هو من أصعب الأمور التي نقوم بها. حين نظهر ما نحرص عليه، نصبح مكشوفين. وهذا الانكشاف هو الذي ينطوي على مجازفة شخصية. فالقدرة على القيام بهذا تعني أن القادة مستعدون لاستخدام عواطفهم كي يوسّعوا إنجاز الآخرين وكي يتحدوا المبدأ المؤسساتي الراسخ. لكن النتائج غير مؤكدة بنحو محتم.

نسمّي هذا النوع من الحرص «التعاطف القويّ». وهو يعني أن القادة لا يفقدون أبداً مرأى ما الذي هم هناك كي ينجزوه. يمنحون الناس ما يحتاجون إليه وليس ما يريدونه. ولا ينسون أبداً المهمة والهدف والناس أيضاً[3].

يتجاوز التعاطف القوي الاهتمام اللبق بالفريق الذي يعبر عنه بعض المديرين حين يعودون من برنامج تدريب المهارات البيشخصية الأخير طازجين. فهو محصلة الحرص الفعلي الذي يوازن بين احترام الفرد، وبين المهمة قيد الإنجاز، والهدف الأعلى المشترك. ويثبت أن القائد يقوم بما هو أكثر من مجرد لعب دور: إنه يقبل إلزامات الوظيفة.

لنأخذ مثالاً آخر. كان آلن ليفي في السابق المدير التنفيذي لبوليجرام ميوزك وهو الآن رئيس إي إم آي ميوزك. وحين انضم آلن في البداية إلى بوليجرام كرئيس لعلمياتها في فرنسا، صار منعزلاً وانطوائياً. كان موطن قوته هو الأرقام، التي تتحدث معه في نبرات ذكية لا يسمعها معظم المديرين. وأذاع الموظفون الأدنى منه حالاً أنهم إذا ذهبوا إلى اجتماع مع ليفي ولم يعرفوا جميع الأرقام ذات الصلة بالموضوع، فإنهم سيمرون في وقت عصيب. ورغم أن ليفي فعّال مع مجموعة صغيرة لا يزال مرتاحاً أمام جمهور كبير. إنه صريح ومسرف في التجديف، يمقت الهرمية وهذا المقت يروق فوراً للخلاقين. وهو يسحر نقاده غالباً من خلال عرض تلك السمات مع بعض الخبرة الموسيقية التي تعلمها حين كان يعمل في سي بي إس في الولايات المتحدة.

اختار في إحدى المناسبات أن يساعد مجموعة من المديرين التنفيذيين الشبان على اختيار أي أسطوانة مفردة من الألبوم لإطلاقها. وهذه مهمة حاسمة في صناعة الموسيقى، بما أن اللحن المفرد يمكن أن يعبر عن النجاح أو الفشل في المشروع. إنه عادة عمل صاخب، بكمية جيدة من الجدل الحامي. ولم تكن هذه الجلسة

استثناء. دوّى صوت ليفي الصاخب حالاً: «أيها البلهاء! أنتم لا تعرفون عن ماذا تتحدثون. نحن نضع دوماً في البداية لحناً راقصاً!» وانتشرت القصة في غضون 24 ساعة في أنحاء المؤسسة. كانت أفضل شهرة داخلية حصل عليها ليفي. وانتشرت الكلمة بأنه ليس هراء، وأنه قائد حقيقي يتقن مهنته. وكان الناس يقولون: «إن ليفي يعرف حقاً كيف ينتقي الألحان المفردة». وقد أظهر أنه يمتلك شعوراً حقيقياً من أجل العمل ويحرص عليه بما يكفي بحيث يكشف عن عواطفه الخاصة القوية.

يواصل الأشخاص الذين يعملون مع آلن ليفي الإعجاب بقواه والاعتماد عليها في دوره الحالي في إي إم آي، ويقبلون نقاط ضعفه. وفي الحقيقة، يمكننا القول أنهم ينجذبون إلى قوة الهدف لديه. وهذا تعاطف صعب في العمل. فآلن ليفي، على غرار جون لاثام، ليس رجلاً بلا حساسية. إنه يفهم تأثير أسلوبه الصريح والعاطفي أحياناً. ولكنه يعرف أيضاً أنه في إظهار ما هو عليه، سيكون بنحو محتم خشناً وناعماً، نوراً وظلمة.

الهوى يلعب

النموذج الآخر للتعاطف القوي هو السير ريتشارد سايكس، عميد الكلية الملكية في جامعة لندن. سايكس عالم طوّر وظيفته في جلاسكو ولكوم (التي صارت فيما بعد جلاسكوسميثكلاين) وقد تتوج هذا بأن أصبح رئيساً لها عدة سنوات تكللت بنجاح كبير.

سايكس معروف جيداً بشغفه وطاقته وكذلك بغضبه وحدّة طبعه. حين كان يرأس قسم آر آند دي في جلاسكو، كان يقدم مراجعة في نهاية العام للعلماء الرئيسيين في الشركة، وكان أحد المؤلفين حاضراً. في النهاية سأله أحد الباحثين حول مركّبات الشركة الجديدة، وانخرط الاثنان في جدل قصير حام. وكان يتم تلقي الأسئلة والأجوبة من آخرين لمدة عشرين دقيقة قبل أن يعود الباحث إلى الموضوع مرة أخرى. بدأ: «دكتور سايكس، ما تزال غير قادر على فهم بنية المركّبات الجديدة». كان مزاج سايكس المرتفع الحدة واضحاً حين سار إلى مؤخرة الغرفة، وصرخ أمام خبراء الشركة المجتمعين: «حسناً، أيها الفتى، لنلق نظرة على ملاحظاتك». وفي الحال، حلّ الاثنان خلافاتهما.

يمكن أن يبدو هذا العرض العام ضعفاً غير ملائم للبعض. ولكنه يعكس أيضاً وبقوة إيمانه بالمناقشة العلمية التي هي قيمة مؤسساتية وشخصية جوهرية. وقد حرص سايكس كثيراً، وكان مستعداً كي يغضب. وقد تم تعزيز النقطة بالحادثة التالية التي رواها لنا أحد أتباعه. شرح سايكس لجمهور من العلماء النوابغ اكتشافاً يتعلق بالجينات الوراثية. وقد أشار إلى المنطقة التي اعتقد أنها مسؤولة عن المرض الخطير: أعلن ببساطة وبنحو مباشر التزاماً بالعثور على علاج. بكى بعض من في الغرفة. وبرغم قوة مزاجه، لم يشك أتباعه أبداً بالتزامه المطلق بالهدف النهائي للشركة.

لماذا تعني القيادة المجازفة

مـا يكشف عن المهـارة الحـقـيـقـيـة للقـائد هو أي المناطق يجب أن تُكشف وكيف، وهذا ما يحدث غالباً وسنعود إلى هذا الموضوع فيما بعد. ولكن دعونا الآن نعود إلى سؤال لماذا؟ ما الذي يدفع الأفراد كي يقوموا بهذا النوع من المجازفات؟

منـذ بضع سنوات، قـارن ألسـتـر مـانت بين نمطين من التـفـكيـر مـستنداً إلى الفـرق الذي حدده بـالأصل جيـمس مكجـريجـور بيـرنز بين القـيـادة التـفـاعليـة والقـيـادة التـحـويليـة، هـمـا التـفكيـر الثـنـائي والتـفكيـر الثـلاثـي. ففي التـفكيـر الثنائي يُدفع الأفـراد إلى السيطرة والهـيمنة أو إلى إغواء الآخـرين من أجل مصـالح البـقـاء الشخـصـي. أما في التـفكير الثلاثي، يتم تنظيم القوة البيشخصية إلى حد ما من قبل زاوية ثالثة: فكرة، هدف، أو مؤسسة تحدد ما هي عليه الحياة. وشرح مانت: «إنهم يميلون لا إلى أن يسـألوا: هل سنفوز؟ وإنما، بـالأحـرى: من أجل مـاذا؟ إن أشخـاصـاً كهؤلاء يصبحون قادة جيدين لأنهم لا يتضايقون مما يهدد البـقـاء. من نقطـة الاسـتـشـراف هذه، أو المـلاذ، الذي تقـدمـه «الـزاوية الثـالثـة»، يقـومون بمـجـازفـات شـخـصـيـة من أجل مـلاحـقـة هـدف رفيـع، ويراقـبـون أنفسـهم، كـمـا لـو من مكان مـرتـفـع، في عـلاقـاتهم الخـاصـة البيشخصية. يستطيعون، باختصار، أن يشاهدو النكتة، مما يعني أنهم قادرون على التفكير على مستويين من التجريد في الوقت نفسه»[4].

تعكس ملاحظات مانت تجاربنا. ذلك أن القادة العظماء يحفّزهم إحساس لا ينثني بالهدف وهذا ما يحثهم على القيام بمجازفات شخصية. وكما عبّر رجل اليخت بيت جوس عن الأمر: «أنت هناك كي تخدم هدفاً. والقارب ليس هناك كي ينقلك حول العالم. أنت هناك كي تنقل القارب حول العالم. المسألة تتعلق بالإدارة».

تنتج تأثيرات هذا الأمر، إلى حد ما، مفارقة مثيرة للفضول. ففي إظهار أنهم في الحقيقة يحرصون على أمر ما، يكشف القادة بنحو محتم شيئاً من ذواتهم الحقيقية. ويرى آخرون أنهم لا يلعبون فحسب دوراً أو يتقيدون بالحد الأدنى من التزاماتهم إزاء وظائفهم. إن إظهاراً كهذا للأصالة شرط مسبق جوهري للقيادة. مع ذلك، وفي الوقت نفسه، يجب أن يعي القادة أداءهم الخاص، وتأثير أفعالهم على الآخرين، والحد الذي يتقدم إليه هدفهم أو لا يتقدم. وكما نوّهنا، يتطلب هذا إحساساً معيّناً بالانفصال أو مسافة دور، كما يقول مانت، وقدرة على رؤية النكتة.

لا ينسى قادة مثل جون لاثام، وآلن ليفي، ورتشارد سايكس، وبيت جوس أبداً لماذا هم هناك. إنهم هناك كي يمنحوا الناس ما يحتاجون إليه وليس ما يريدونه. إنهم يوصلون عاطفة فظة توازن بين احترام الفرد، والمهمة القائمة، والهدف النهائي.

إن هذا التوازن صعب، وتكون الكلف الشخصية في غالب الأحيان أعلى بالنسبة للقائد مما هي بالنسبة للأتباع. وقد قالت لنا بولان مانكوسو، التي كانت آنذاك رئيساً ومديراً تنفيذياً لكالفن كلاين

كوزمتيكس: «تجعل بعض نظريات القيادة الحرص يبدو دون جهد. أليس كذلك؟ يجب عليك أن تقوم بأمور لا تريد القيام بها، وهذا صعب». أو كما أسرّ لنا رئيس شركة نسلة بيتر برابيك: «يجب أن تكون صادقاً عاطفياً في العلاقات حتى ولو كان هذا خطيراً. وينبغي أن لا تقلق من أن هذا الشخص يمكن أن يكون شيئاً ما مهماً في حياتك. فما تحاول إنجازه هو أكبر من الشخص. لا يعني هذا أنك تريده، ولكن بعض المواقف تقتضيه».

الاحترام

يضع القادة أنفسهم على الجبهة، يقومون بمجازفات شخصية، في حشد من الخلفيات المتحدية. يجازفون بأنفسهم وبالتالي يحظون بالاحترام. كان أحد القادة الذين قابلناهم هو بول مكدرموت، مدير عقارات سكنية سيئة السمعة في مدينة أميركية داخلية. وقد شهدت المنطقة جرائم مأساوية ووحشية وشغباً مطولاً في الثمانينات. والآن، بفضل جهد ضخم ومتواصل، تجذب المنطقة وفوداً من أنحاء العالم أثارها تغيرها. وكان بول، الأميركي الأيرلندي الفظ والفصيح، في قلب التغيرات. ومن أجل أن يحدث تأثيراً في المنطقة السكنية، شكّل فريقاً قوياً من الأفراد الموهوبين، يُعدون قادة في مجالهم. وكي يفعل هذا، يجب أن يكون، كما يقول، صادقاً دائماً مع الناس. فهو يؤمن أنك لا تستطيع تطوير علاقات دون صدق. الاحترام هو أحد كلماته المفضلة، ويحصل عليه من خلال وضع نفسه على الجبهة بالتزام لا يحيد بتحسين حياة وجماعة المستأجرين. ويلح على أن الحصول على الاحترام ليس حدثاً واحداً فقط وإنما عملية لا تنتهي أبداً.

هناك أمثلة كثيرة على حصول بول على الاحترام. فقد قرر مبكراً نقل مكاتب العقارات بعيداً عن المحيط الأكثر أماناً إلى الوسط مباشرة. وكي يفعل ذلك كان عليه أن ينقل تجار المخدرات الذين لم يستجيبوا بالطبع، بلطف. والأكثر من ذلك، رغم التهديدات، ألح هو وفريقه على البقاء في مركز الأشياء: «نحتاج إلى أن نظهر للجميع أننا نعني القيام بالعمل». إن بول مهتم بالمستأجرين الذين يعمل معهم بحيث أنه تجاهل بعناد نصيحتنا المهنية له بأنه حان الوقت كي ينتقل. قال إنه يعمل في أحد أكثر الأماكن إثارة في الجوار، مع أشخاص يحرص عليهم كثيراً والذين يحترمونه. وهو يستمتع كذلك. يمكن أن يكون هذا فظاً، لكنه في الحقيقة يحرص.

القائد الجبهوي الآخر هو جريج دايك. حين تولى إدارة البي بي سي، كان خصومه التجاريون يصرفون بسخاء على البرامج أكثر مما كانت البي بي سي تصرف. وعرف دايك أنه من أجل أن تعيش في عالم رقمي تنافسي تحتاج البي بي سي إلى زيادة إنفاقها على صناعة البرامج. وقد أوصل هذا علناً ومباشرة إلى الموظفين، وبعد أن ضمن موافقتهم بدأ بإعادة بناء المؤسسة. ورغم أن بعض الموظفين فقدوا وظائفهم، فقد كان قادراً على الحفاظ على التزام الأشخاص. يقول: «حالما يكون هناك أشخاص إلى جانبك، تستطيع اتخاذ القرارات الصعبة التي يجب أن تُتخذ»[5].

وبينما كان دايك يحفّز الموظفين ويزيد من معنوياتهم ويدخل صناعة إبداعية للبرامج إلى قلب البي بي سي، فقد صنع أعداء أيضاً، وبعضهم أقوياء جداً. كان هناك أعداء خارج المسرح تماماً،

يكمنون له ويريدونه أن يرتكب أخطاء. وحين فعل هذا، كان مكشوفاً وقد انقضوا عليه. فقد دايك وظيفته. فالقيادة الأصيلة لعبة خطيرة. لا أحد ينبغي أن يفكر بخلاف ذلك.

فن الكشف

يمكن أن يقول المتشككون إن كثيراً من الأشخاص الذي نذكرهم كأمثلة وصلوا إلى مواقع قوية ويستطيعون التعبير عن أنفسهم بخوف أقل من الانتقام. فجريج دايك غني؛ ويستطيع أن يكون نفسه. والواقع أن معظم هؤلاء القادة طوروا هذا المستوى من الالتزام في مرحلة مبكرة جداً من حياتهم الوظيفية. ولم يحتفظوا بها كلها إلا حين وصلوا إلى القمة. فكّروا بالأمر: هل من الممكن سحب التعبير الشخصي والقيم الشخصية لوظيفتك ثم إطلاقها فجأة؟ ستبدو خدعة سلوكية غير مرجّحة. وحين ينتظر الأفراد قبل أن يعبّروا عن ذواتهم الحقيقية، سيكتشفون في الغالب أنهم فقدوا القدرة على الوعي الذاتي والكشف الذاتي في الوقت الذي وصلوا فيه إلى الموقع الذي يتوقون إليه.

والواقع أن الحاجز الذي يحدّ من التعبير عن الذات والالتزام الشخصي القوي يكمن عادة في الداخل. فقد مُنع كثير من الناس من القيام بالمجازفة من قبل دفاعهم الشخصي. يقتضي هذا بعض الشرح. يرى علماء النفس، على نحو مقنع، أنه رغم الأدوار المختلفة التي يلعبها كل منا في الحياة اليومية ـ كأب وأم وابنة وزوج ومدير

وعضو في ناد للتنس ورئيس للجنة حارة، الخ ـ فإن هناك في الداخل مفهوماً للذات أساسياً يسند هذه الأداءات المختلفة(6). إنه مفهومنا الخاص عن «من نحن».

إن بعض هذه الذات يُكشف علناً. فكّروا للحظة بالشخصية التي تقدم نفسها على أنها «رياضية» أو «مبدعة». تكون هذه أحياناً محاولة حقيقية لمشاطرة الآخرين بانفتاح إحساساً بما يمكن أن يكون خيطاً مشتركاً يوحّد أداء الأدوار المختلفة الذي يمارس في الحياة اليومية.

ولكن كثيراً من مفهوم الذات خاص، يُشاطر في لحظات حميمة مع الأصدقاء، وأحياناً لا يُشاطر أبداً. ولأن مفهومنا عن الذات قيّم، يُدافع عنه بقوة. أما أولئك الذين يبدون أنهم يقتربون منه جداً أو يهاجموه فتواجههم مجموعة غنية ومتنوعة من آليات الدفاع. فحين تشيرون، على سبيل المثال، إلى شخص تشعرون بأنه غير منظم ويتأخر عن الاجتماعات، يمكن أن يواجهكم برفض غاضب، وموافقة «سريعة»، أو حتى محاولة كي يتعامل مع الأمر كمزحة مضحكة. إن الاستجابات الثلاث هي بالنتيجة إشارة على رفض الرسالة. يمكن أن تكونوا قد لاحظتم كم يستمر السلوك «الخاطئ» بعد وقت طويل من اعتقادكم بأن رسالتكم قد وصلت. والحقيقة في غالب الأحيان هي أن رسالتكم تضرب الحاجز الدفاعي وترتد إذا لم يتم تلقيها.

نقوم جميعنا بالدفاع بطرق متنوعة. ونحد من مدى كشفنا لأنفسنا للآخرين أو نقبل معلوماتهم المرتدة. يمتلك القادة آليات دفاعية، أيضاً، بالطبع. وحجتنا ليست بالتأكيد أن ما يميزهم هو «كشف كل

شيء» دون تمييز. بالأحرى، إن الأمر هو أن هؤلاء القادة يظهرون ما يكفي للآخرين كي يروا الخطوط الكفافية لشخص حقيقي، فبعض مواصفاته قد تكون جذابة أو مثيرة لهم. بتعبير آخر، يكشفون ما يكفي بمهارة. لا يصل كثير من الأشخاص الآخرين إلى القاعدة الأولى؛ ولا يكشفون بما يكفي. وهناك عدد من الأسباب لذلك.

أولاً، هناك إفراط في تمثيل الانطوائيين في قمة معظم المؤسسات(7). إذا كنت أقل ميلاً للتفاعل مع الآخرين ـ على غرار الانطوائيين ـ ستمتلك فرصاً أقل، وطاقة أقل، لتظهر للآخرين من أنت. ولسوء الحظ، يبدو أن معظم كتب وصفات القيادة والإدارة تُغفل هذه النقطة. وهي تفترض أننا جميعاً متبسطون. ربما بدت الإدارة من خلال التجوال ـ إم بي دبليو إي ـ كما كانت تُعرف ـ واضحة للمنبسطين، ولكنها كانت لدى الانطوائيين كشفاً رئيسياً ومتحدياً. فقد عملنا لسنوات مع مديرين رئيسيين كانوا، حين يتلقون معلومات مرتدة من استبيانات ممتازة (أنداد، رؤساء وتابعون)، يعبّرون عن دهشتهم حين يكتشفون أن زملاءهم يبدون غير متأكدين حيال من هم أو ما الذي يمثلونه.

ثانياً، أنتج اقتصاد المعرفة رتباً متزايدة أو أخصائيي معرفة توضح قلة منهم نسبياً المواصفات البيشخصية التي تقتضيها القيادة. وبالفعل، وكما تبيّن تجربتنا، يُشعر بنقص القدرة على القيادة بنحو أكبر في الشركات ذات المعرفة الكثيرة. لماذا هذا؟ نعتقد أن السبب يعود بجزئه الأكبر إلى أن هؤلاء الأفراد موجهون لا إلى العلاقات مع زملائهم ولا إلى المهمات المشتركة وإنما إلى مجالات خبرتهم الاختصاصية، مهما كانت.

عملنا، على سبيل المثال، في شركات لصناعة البيرة واكتشفنا أفراداً مولعين باستقرار الرغوة. وفي شركات الطعام، التقينا بأخصائيين في الحمض الدهني. وفي تجارة الأدوية هناك أفراد اهتمامهم الوحيد في الحياة هو مراكز التقيؤ. وفي بنوك الاستثمار، هناك خبراء في الأموال المنقولة. إن قلة من هؤلاء التقنيين يبدون أذكياء جداً بحيث لا يتركون مناطق راحتهم المتخصصة تتعامل مع العمل المرهق لقيادة الآخرين. لماذا يجب أن يفعلوا ذلك؟ لقد بنى كثيرون مهنهم استناداً إلى خبرتهم الاختصاصية، وتتم مكافأتهم بنحو جيد على مواهبهم، ويتمتعون بوظائف بدرجات عالية من حرية اتخاذ القرار والتحدي الشخصي. وبقدر ما يرغبون بأن يُعرفوا، فإن هذا من أجل خبرتهم أكثر مما هو من أجل اختلافاتهم الفردية أو ميزاتهم الشخصية. ففي عالمهم، الرابحون هم الأكثر خبرة؛ وإذا كانت لديكم خبرة، كما سيجادل كثيرون، لستم بحاجة إلى أن تُقادوا.

أخيراً، هناك أشخاص آخرون ـ المديرون المتوسطون والعاملون في الأغلب ـ الذين حاصرتهم التغيرات المؤسساتية في العشرين سنة الماضية. فالاتئاد، وتخفيض العدد، وإعادة الهندسة، وغيرها جعلتهم يدفعون ثمناً باهظاً. وبينما كانت تعاد هيكلة هذه المؤسسات طُلب من كثير من هؤلاء الأفراد أن يعملوا بجهد أكبر ولفترة أطول، وصار أداء عملهم يُراقب ويُقاس أكثر، ورأوا وظائفهم (كما حدث) تتهاوى[8].

لم تنتج عملية التفاوض الأحادية الجانب على العقد النفسي قوة وإنما إحساساً بالريبة، والخيانة، وعدم الثقة. وفي هذا المناخ، من غير المرجّح أن يُظهر الأفراد الالتزام والقيام بالمجازفة الشخصية اللذين

تقتضيهما القيادة الفعالة. بالأحرى، وكمسألة تتعلق ببقاء الشخص، من المرجح أن يعتني الأفراد بأنفسهم من خلال إنقاص التزامهم في العمل والحفاظ على طاقاتهم الحقيقية من أجل حياتهم الخاصة. هؤلاء هم المديرون المترددون الذين يدّخرون، تحت ضغط متزايد في العمل، ذواتهم الحقيقية للأسرة، واللهو، والاهتمامات الشخصية[9]. فهم نادراً ما يستسيغون القيادة في العمل.

قدمنا صورة قاتمة بنحو متعمد. فالمديرون الانطوائيون، والتقنيون الأخصائيون، والمديرون المتوسطون المنعزلون، والعمال المتشككون لا يحتلون جميع المؤسسات وأمكنة العمل. وتقوم بعض المؤسسات بإدارة موظفين ممتازة وتعمل بجد كي تقوي موظفيها وتطوِّر مقدراتهم القيادية. هؤلاء هم الأشخاص المذكورون في صحافة الأعمال، رغم أنه من المسبب للكآبة أحياناً التنويه كم يواصل كثير من التغطية الإعلامية تجاهل أهمية ممارسات الأشخاص. ولكن من أجل كل من هذه الحالات المحتفى بها، نشتبه أن هناك كثيرين حيث من الممكن أنه من الصعب على الأفراد أن يتبعوا مبدأنا: قوموا بمجازفات شخصية! اكشفوا عن نقاط ضعفكم!

لا تقتصر القدرة على القيام بمجازفة شخصية على أولئك الذين في قمة المرتبيات أو قربها. فهناك قادة في أمكنة كثيرة في مؤسسات فعالة حقاً. وحين كنا نقوم بالأبحاث من أجل هذا الكتاب، حاورنا ورصدنا ممرضات ومدرسين ومسؤولين حكوميين ناشئين، وكان كثيرون منهم راغبين بالمجازفة قليلاً كل يوم؛ وقد نجحوا من خلال الكشف عن نقاط ضعفهم بمهارة.

قادة بهدف

إذاً، ما العمل؟ تبدأ الأجوبة بك. إذا لم تكن واضحاً حيال هدفك وقيمك وتقوم بشيء تحرص عليه حقاً، فمن الصعب أن تعمل كقائد. من المرجح أن تمتلك الإرادة والمرونة الضروريتين لمواجهة غياب اليقين والنكسات. ولكن من الصعب فهم كيف أن إحساساً بالهدف أو القيم الشخصية يمكن أن يُعلّم بأي معنى تقليدي، رغم أننا متأكدون من أن الأفراد يمكن أن يستوعبوا، على وجه أفضل، من هم وما يريدونه عبر التدريب الماهر والإشراف وتجارب بناء الثقة. على أي حال، نحن مقتنعون بشدة بأهمية العمل الهادف بالنسبة للأفراد الصحيين والمجتمعات المتماسكة.

يعبّر ستادز تركل عن الأمر بنحو لا ينسى في كتابه الذي بعنوان العمل قائلاً: «يتعلق العمل بالمعنى اليومي وكذلك بالخبز اليومي؛ يتعلق بالاعتراف وبالنقود أيضاً؛ باختصار، يتعلّق بنمط حياة بدلاً من نوع من الموت من الاثنين إلى الجمعة... نمتلك حق أن نسأل عن عمل يتضمن المعنى، والتقدير، والدهشة والحياة»(10).

هل هذا الإحساس بالهدف، الذي يحرص بما يكفي كي يكشف الضعف الشخصي، كاف لصناعة قادة أفراد جيدين؟ كلا، لكنه أساس مهم. الخطوة التالية هي أن نفكر بنحو أكمل بالمظهر العلائقي للقيادة، لأنه كما اقترحنا في البداية، القادة يكشفون بما يكفي، وبمهارة.

ما الذي يعنيه هذا عملياً؟ أولاً، لا يعني أن القادة يكشفون كل نقاط ضعفهم الشخصية. ليس هذا غير عملي فحسب ـ فمن غير المرجّح أن نعرف كل نقاط ضعفنا ـ بل يطلب الكثير أيضاً. في النهاية، إذا كنت واعياً لجميع العيوب في شخص آخر، فمن المرجح أن يدمر هذا مصداقيته القيادية بدلاً من أن يعززها. بالنتيجة، ستفوق نقاط ضعفه نقاط قوته(11).

وهكذا فإن القادة الجيدين يتحكّمون بعدم الرضا. ويحوّلون الميّزات الخاصة إلى أرصدة قيادية عبر التدريب الماهر والإشراف وتجارب بناء الثقة الشخصية، وهكذا فإن نقاط الضعف التي يكشفونها هي حقيقية ومُدركة. بالإضافة إلى ذلك، إن نقاط الضعف هذه ليس عيوباً مهلكة؛ فهي تظهر كيف يمكن أن يقدم الآخرون المساعدة؛ وقبل كل شيء، إنها مؤكدة للإنسانية. دعونا نعالج كلاً من هذه الصفات بالدور.

أولاً، لا يُظهر القادة الحقيقيون نقاط ضعف زائفة كي يحرفوا الانتباه عن نقاط الضعف الحقيقية. ذلك أن الآخرين قادرون على اكتشاف الافتقار إلى الأصالة بسرعة. فلو حدث وأجريت مقابلة مع أحد ما، وسألته أن يتحدث عن نقاط ضعفه، وسمعته يجيب بورع: «أنا مفرط الطموح قليلاً»، أو «أتوقع الكثير من الآخرين»، عندئذ ستشهد أولاً المحاولة المخفقة لتقديم قوة، أو أخرى، على أنها ضعف.

ولا يختفي هذا إذا حاول الأفراد تغطية نقاط الضعف المتضمنة ببديل زائف. فكّروا، على سبيل المثال، بكيف يمكن أن تستجيبوا لشخص ما يتحجّج بشرود الذهن ليخفي التناقض الذاتي أو الأكاذيب.

وهكذا، كي تعمل «نقاط الضعف» يجب أن تكون حقيقية. ولكن إذا كان الضعف الحقيقي محورياً لأداء المهمة، فإنه من المرجح أكثر إذن أن يكون هذا عيباً مهلكاً. فمن غير المرجّح أن يحصل الرئيس الجديد لقسم المحاسبة على الكثير من المصداقية إذا أعلن أنه لا يفهم أبداً تدفق النقد المقطوع. ذلك أن بيت جوس لن يجذب الأعضاء إلى فريق إبحاره إذا كشف أنه لا يفهم في الملاحة. هذا هو المكان الذي يجب أن ننتبه فيه بحرص إلى السياقات التي يمكن أن يكون إظهار القيادة ممكناً فيها، ذلك أن بعض الأمكنة لا تعمل لنا.

في النهاية، من السهل تحديد العيوب المهلكة، ولكن الأحكام اليومية أفضل بكثير. فمن الممكن، مثلاً، أن ينظر مدير موارد بشرية إلى الثرثرة كعيب مهلك، بما أن مركزه المميّز يعتمد على حراسة المعلومات التي تمنحها له هذه الثرثرة. لكن هذا يشي بمفارقة، بما أنه يجب أن يتاجر بالمعلومات كي يجعل البشر يثقون به. فالحل هو نشر النوع الصحيح من المعلومات الداخلية، لا خيانة الثقة الخاصة («سوزي لن تحصل على ترقية أبداً»). أو ربما القيام بتلميح مسبق حول زيادة قادمة في الأرباح.

إن معرفة أية نقاط ضعف يجب أن تكشفها، ومتى، فنٌّ متقنٌ يرتبط على نحو وثيق بالقدرة على الإحساس بمتطلبات مواقف مختلفة وهذا موضوع نعالجه بالتفصيل في الفصل التالي. على سبيل المثال، كان مدرّب فريق نيوكاسل يونايتد، وبرشلونة، وفرق إنكلترا لكرة القدم، المتمرس المولع بالسفر، السير بوبي روبسون، يخلط بين أسماء

اللاعبين وينساها تماماً. ستتمكن قلة من القادة من النجاة من هذا الخطأ المهلك. ولكن روبسون كان قادراً على التغلب على هذا الضعف من خلال حبّه لكرة القدم. فقد دلّله لاعبوه ـ كما سيفعلون مع أستاذ كبير وغريب الأطوار ـ وتعلّم روبسون استخدام النسيان كمصدر مؤذ للفكاهة في حجرة الأدراج المقفلة الخاصة بالرياضيين.

هذا، إذاً، ضعف يعمل للقائد ويؤكد إنسانيته من خلال نقاط الضعف الشخصية. وهذه الصفة المعززة للإنسانية هي السبب الأهم لماذا يجب أن يتعلم القادة الطامحون تقبّل بعض مجالات افتقارهم للكفاءة وضعفهم الشخصي. في النهاية، تكشف نقاط الضعف أن الشخص حاضر، وليس مجرد لاعب دور. فكّروا، على سبيل المثال، بالعاطفة الشعبية الراسخة تجاه الرئيس كينيدي، ومحمد علي، والأميرة ديانا. ذلك أنهم أظهروا نقاط ضعف إنسانية سامحناهم من أجلها. أظهروا جميعهم لنا ما يكفي كي نرى أنهم يمكن أن يكونوا أكثر من مجرد سياسي آخر أو رياضي أو عضو في الأسرة الملكية. وهكذا لم تُمس سمعتهم.

خذوا الرئيس كينيدي على سبيل المثال. اطلبوا من أية مجموعة من الناس تحديد نقاط ضعفه. تبيّن تجربتنا أنهم سيتحدثون عنه على نحو لا يخطئ بأنه محب للنساء: سيتحدث البعض بحسد والبعض الآخر بشجب أخلاقي. والحقيقة هي أنه، بحسب كل الروايات، كان محباً للنساء طائش اللب. وقد خدم كشف هذا الضعف، عبر الأجيال، في حرف الانتباه عن كثير من العيوب الأخرى الممكنة.

يظهر كشف الضعف للآخرين كيف يستطيعون تقديم المساعدة. ويمكن أن يبين هذا الكشف تضامناً بين القائد والأتباع. فالقول: «أنا سيئ التنظيم» يوحي لمساعد أن القائد يحتاج إلى مساعدة في سجل يومياته. وحين يقول: «لا أمتلك المعرفة التقنية» يُبيِّن لزميله أن خبرته مهمة للفريق.

يقر بيل بيرنز الذي يعمل في روش أنه حين تكون هناك حاجة إلى قرار سريع، غالباً ما يؤجله. «أحياناً أصبح منخرطاً جداً في التفاصيل ـ يقول البعض إنني متساهل جداً ـ بحيث أكون غير مستعد لاتخاذ القرارات الصعبة»، ولكن بيرنز غالباً ما يستخدم تأجيله كي يعلّم المبادرة والاستقلالية. «أنا أحاول أن أجعل الآخرين يتخذون القرارات».

وبنحو مشابه، نعرف محرر مجلة في نيويورك يعترف بابتهاج أنه مصاب بعمى الألوان في الطيف الأحمر الأخضر، ويترك جميع القرارات الخاصة بالألوان لموظفيه الفنيين. مما يكسبهم قوة أكبر؛ ويدفعهم إلى جدل حام حول درجات لونية دقيقة، عارفين أنهم لا يستطيعون لوم المحرر على خيار سيء.

هناك، بنحو يشي بالمفارقة، عامل شعور بالتحسن في القيام بالمبادرة لكشف الضعف. ويشعر القادة بالتحسن لأنه بدلاً من كشف نقاط ضعفهم من قبل الآخرين ـ وهكذا يشعرون بأنهم دفاعيون وغير ملائمين ـ فإنهم «يفوزون» أولاً. (وهذا يمنع الزملاء أيضاً من احتمال

ابتكار نقاط ضعف أكثر ضرراً!) ويشعر الأتباع بالتحسن لأنهم مُنحوا شيئاً يستطيعون أن يشكوا منه (بدلاً من أن يفعلوا ذلك سراً وبنحو انتقامي). إنه حائط مبكى مؤسساتي.

حين نناقش الاعتراف بالمسؤولية عن الضعف مع أولئك الذين نعمل معهم، ليس من الصعب تبيان الفوائد. يستطيع الأفراد أن يفهموا بسرعة فوائد القيادة. ولكن كما ناقشنا من قبل، هناك ضغوط مؤسساتية تعمل ضد هذا، وهناك عمليات تطوير إدارية تبدو كأنها تحتفي بملاحقة الكمال والفائدة الشخصية بدلاً من القيادة الماهرة.

ومن الواضح أن الأداء الفردي النخبوي - في الرياضة والفنون أو العلم، على سبيل المثال - يمكن أن ينطوي على محاولة لجعل الأفراد يقتربون من الكمال قدر الإمكان. ولكن هذا أساس نادر للقيادة. فأن تثبت أنك أفضل - أو حتى الأفضل - ملائم للسياقات المتنافسة فردياً وليس للقائمة على التعاون. إن أفضل المدارس التجارية جيدة في تطوير المهارات التحليلية المطلوبة للمستشارين والناصحين والاستراتيجيين، ولكن يبدو أن هناك فجوة في قدرتهم على تطوير القيادة.

تحذيرات ومواقف صعبة

نحن لا نقول إن القيادة تُبنى بنحو رئيسي حول الضعف الفردي. هذه فرضية ساذجة. ومن الواضح أن نقاط الضعف تُكشف بنحو أفضل بعد إظهار قواك، وهي نادراً ما تقدم مساعدة أثناء الأزمة، ويجب أن تُكشف بنحو ضئيل عادة. كان مزاج جريج دايك الحاد، على

سبيل المثال، ينفجر أحياناً في البي بي سي. وفيما بعد كان دوماً يتصل بالشخص غير المحظوظ الذي كان ضحية غضبه كي يعتذر منه. ولكن هذا لا يمكن أن يصبح أداء يومياً كما هو واضح، أو أي شيء من هذا القبيل. فالضعف الذي يُكشف في غالب الأحيان يصبحُ سمة معرِّفة، وليس استثناء مسموحاً. دايك انتقائي في استخدام مزاجه من أجل النتيجة الأفضل.

لا نزعم أيضاً أن بعض نقاط الضعف لا يمكن ألا تُعالج، أو تُقلل أو تُستأصل أحياناً. سيكون هذا عقداً للإذعان والتطور الفردي الشخصي المحدود.

ولكننا نزعم أن المجازفات الشخصية وكشف الضعف ترتبط بنحو محتم بإحساس قوي بالهدف والحرص الحقيقي، وأن القادة الفعالين يفهمون الطرق التي يستطيعون بها التعبير بنحو أفضل عن عيوبهم عارفين أن الآخرين سيتحدثون عنهم. وحين أجرينا مقابلة مع زملاء جون لاثام حوله، على سبيل المثال، كان مدهشاً كيف تحدثوا بصراحة مع غرباء يحملون جهاز تسجيل عن نقاط ضعفه. وقد قاموا بهذا بمكر، ولكن بصراحة تامة. كانوا يعرفون أن هذا لن يهمه.

والواقع إن إظهار الضعف يكون، في معظم الحالات، إظهاراً أكثر مما هو كلام. والكشف الذي لا يُنسى لضعف يمكن غفرانه يمكن أن يصبح جزءاً من أسطورة قائد، يرويها الأتباع ويعيدون روايتها.

لقد خلق جريج دايك لحظة كهذه في غداء عيد ميلاد لمجموعة قيادته في البي بي سي. كانت هذه مجموعة من حوالي 80 مديراً تنفيذياً في البي بي سي عيّنهم كي يعالج مشكلات مؤسسة اعتقد أنه أُفرط في إدارتها وقُلّل من قيادتها. كان الغداء في مسرح يُدعى منزل الدائرة السحرية، بوجود ساحر محترف أدّى بنحو متألق. ثم أدّى دايك نفسه خدعة كان قد تعلّمها، بجهد مضن. بأصابع كالسجق، بدا بعيداً عن كونه حاذقاً، وأدّى الخدعة بنحو سيئ، أمام صراخ موظفيه. لم يكن عليه أبداً أن يظهر تشوشه مرة ثانية؛ وما تزال القصة تُذكر بود حتى اليوم.

هل انطلق جريج دايك بنحو متعمّد كي يكشف ضعفاً: في هذه الحالة، الافتقار إلى البراعة اليدوية؟ بالطبع كلا. ولكننا نشتبه أن جريج يعرف أن كونه إنساناً يجعله قائداً أفضل. بالطبع، يعرف أيضاً أي عمل هو فيه: الترفيه. إن محاولة القيام ببعض السحر تمزج بين الإحساس المدهش بالموقف، وكشف الضعف ـ في هذه الحالة مضحك، وثانوي و مسموح ـ وبين القدرة على التماهي مع الزملاء والاقتراب منهم. كان هذا درساً متقناً لا في السحر بل في سحر القيادة.

قلنا في مستهل هذا الفصل إن القادة الذين يحرصون فعلاً سيظهرون بنحو محتم قوى شخصية ونقاط ضعف. وحين أكملنا هذا الكتاب، توفي مدرب كرة قدم بريطاني معروف جيداً، ومتقاعد، يُدعى براين كلو. كانت إنجازاته الرئيسية هي تولي رئاسة فريقين إنكليزيين

ضعيفين ـ دربي كاونتي ونوتنغهام فوريست ـ وتحويلهما إلى بطلين إنكليزيين. وبنحو فائق للعادة، وبسبب فريق موهوب ورغم الموارد محدودة، تابع فوريست كي يفوز بكأس أوربا مرتين في عامين متتاليين.

من الواضح أن كلو ينجح في اختبارنا الأساسي كقائد. كان قادراً على إثارة اللاعبين العاديين إلى مستويات عليا من الأداء. كيف فعل ذلك؟ ربما لم يكن هذا مفاجئاً، فقد ركزت كلمات النعي والثناء على «إدارة اللاعب الاستثنائية» لدى كلو، وقد وُصف بأنه «فريد» و «فائق للعادة» و «متمرد» و «كاريزمي».

كيف تم إيصال هذه الصفات إلى اللاعبين؟ قال أحدهم وهو جون روبرتسون، «والذي تم تحويله من متهرِّب من الواجب مفرط الوزن إلى نجم عالمي راسخ»: إن «كلو لم يخطئ في أية خدعة، وكل ما نصحني به كان في محله ... وساعد هذا على جعلي أخاف منه ... لمدة ثلاث أو أربع سنوات لم أستطع انتظار أيام السبت ... أردت أن ألعب معه»[12].

ووصف لاعب آخر يُدعى مارتن أونيل كلو في سيرته الذاتية بأنه «لاعب جيد لكنه صعب جداً. كان أنانياً، وأحياناً كان مستأسداً، وكان في غالب الأحيان مستحيلاً، ولكنني لم أرغب بأن أفقد لحظة واحدة في أن يكون مديراً لي، لأنه كمدير، كان ساحراً»[13].

كتب المذيع والصحفي مايكل باركنسون عن كلو: «كان مولعاً بقول: أنا رأس كبير. ولست رئيساً صورياً». وفي الحقيقة كان كليهما. كان أيضاً محبوباً وصعب الاحتمال، حكيماً وسخيفاً، جذاباً ومروّعاً. كان رجلاً متعباً»[14].

هل كـان براين كلو حـريصـاً حـقـاً؟ نعم. كـان حـريصـاً على الفـوز، وبالطريقـة الصحيحة، وقد دُرّب فريقه كي يلعب لعبة تمرير ماهرة؛ وكان يعـاقب اللاعـبين إذا تجـادلوا مع الحكم. كـان يحـرص على الانضـبـاط ويطالب اللاعبين بمعـايير عـالية من اللباس والمظهـر. كان يحـرص على التعلّم مصـرّاً على اللاعبين الشبان أن يكملوا دراساتهم الأكاديمية. وكان يحرص على العدالة الاجتماعية: ففي أثناء إضراب عمال المناجم في الثمانينات، فتح أبواباً دوّارة للمضربين وسمح لهم بالدخول مجاناً.

هل تكشف هذه العواطف القـوية نقاط قـوة ونقاط ضعف؟ نعم. كان «مزعجاً». كان اللاعبون يخشونه ويحبونه. كان مزيجاً، كما لاحظ كثيرون، بين رقيب أول في كتيبة وأخ كبير. لقد كشف عن تعاطف قوي.

هل لعب كلو بنحو عارف مع هذه القوى ونقاط الضعف؟ نعم. فحين مُنح جائزة OBE (جائزة الإمبراطورية البريطانية للإنجاز) قال إنها يجب أن ترمز إلى Old Big Ead. حين مُنح جائزة الشرف من مدينة نوتنغهام، تحدث عن ولعه بنهر ترنيت الذي يتدفق عبرها وقال: «إنه جميل. أعرف ذلك لأنني سرت على ضفافه لمدة 18 عاماً!» وحين سُئل إن كان أفضل مدير، أجاب: «كلا، ولكن ربما أنا في القمة رقم 1»[15].

كـان برايان كلو مثـالاً مدهشاً على فرد لا يشعر بالخجل من أن يجعل حياته تتوهج بالعيوب وكل شيء. وأثناء العمل، كان يقوم بالمجازفات. وكانت شخصيته الواضحة تعني أنه لن ينجز أبداً دور

المدير الإنكليزي الذي اشتهاه. وفي النهاية قضى عليه إدمانه على الكحول (الذي نادراً ما أخفاه) وحلت البلية بالمراحل الأخيرة من مهنته. ولكن سمعته كقائد كبير بقيت سليمة.

يستطيع القادة الأكثر مهارة أن يجعلوا نقاط ضعفهم تعمل لهم، وتكشف عن إنسانيتهم وتنقلهم إلى ما وراء لاعب الدور الممتاز فحسب. ونعالج في الفصل التالي الطرق التي يقرأ بها القادة السياق الذي يجب أن يعملوا فيه، وكيف يطوّرون فهماً للحدود الحقيقية لأفعالهم. نفحص كذلك كيف يقرأ القادة الفعالون الحقيقيون السياقات ويعيدون تأليفها في آن واحد. يتطلب هذا فهماً لذلك الذي يمكن أن يُغيّر والذي لا يُمكن أن يُغيّر.

الفصل الرابع

اقرأ السياق وأعد كتابته

إن ممارسة القيادة سياقية دوماً. يقوّض هذا فكرة صيغة قيادة كلية. ويفهم القادة الفعالون أنه ليس هناك طرق عامة، ولا طرق مضمونة لضمان تأثير قيادتك. على العكس، إن القادة يمارسون ويشحذون مهارات قراءتهم للسياق ويقيّمون واقعياً قدرتهم على إعادة كتابته[1].

سنستقصي ونوضح في الفصلين التاليين كيف يفعل القادة هذا فحسب. وسنبدأ بفحص السياق المباشر للقائد: الأفراد والفرق التي يتفاعل معها على أساس منتظم. وقد تم التعبير عن هذه الفكرة في بعض صيغ الذكاء العاطفي[2]. يشير ريتشارد بوياتزيس، مثلاً، إلى مجموعة من الكفاءات تتعلق بفكرة القدرة الاجتماعية بينها التأثير، وعمل الفريق، وصراع الإدارة[3]. وفي الفصل الخامس، نوسّع هذه الفكرة لنبين أن القادة الفعالين بحاجة إلى فهم السياق المؤسساتي الأوسع وراء المجموعة المباشرة من الأفراد الذين يتفاعلون معهم على نحو منتظم. وسنتابع كي ننظر في الأهمية الحاسمة لهذا المظهر من مظاهر القيادة.

نقطة انطلاقنا هي ملاحظة بسيطة لا تُنكر: إن الأفعال البشرية ـ سواء تضمنت القيادة أم لا ـ لا تحدث في فراغ. فهي مشروطة بالوقائع الاجتماعية التي يعمل فيها الأفراد. وتشكل هذه الوقائع الاجتماعية جزءاً

مهماً من السياق. وهي لا يمكن التخلص منها مثل الجاذبية. وتنطوي القيادة الفعالة على إعادة تنظيم حدود سياق بالإضافة إلى الفرص المحتملة. فالقادة الفعالون واقعيون. ويمتلكون إحساساً مطوراً بنحو جيد بما يمكن تغييره وما لا يمكن تغييره. وهم يفهمون الشروط الحقيقية التي يجب أن يعملوا فيها، والعمل داخل هذه القيود[4].

إن فكرة أن القيادة معتمدة على السياق ليست جديدة. فمنذ سنوات كثيرة قال عالم الاجتماع جورج هومانز ما لا يُنسى:

ليس هناك قواعد للسلوك البشري تصح في جميع الأمكنة دون حدود أو تغير. فالإنسانية تتوق إلى اليقين؛ وقد بحثت عن قواعد كهذه لآلاف الأعوام ولكنها لم تعثر عليها. فمع كل مبدأ اكتشفته، اكتشفت صراع مبادئ أيضاً. وفي الأعوام الأخيرة بدأ رجال المسائل العملية ـ المديرون الصناعيون، مثلاً ـ بالمجيء إلى علماء النفس وعلماء الاجتماع متوسلين من أجل خطة أو مجموعة قواعد يستطيعون تطبيقها في جميع الظروف في التعامل مع موظفيهم. ليس هناك قواعد كهذه، ولو كان يوجد، لكانت خطيرة. يمكن أن تعمل جيداً لبعض الوقت؛ لكن الظروف المتغيرة ستجعلها غير ملائمة، وسيضطر القائد إلى التعامل مع موقف جديد بينما عقله محشو بقواعد قديمة. إن مبادئ القيادة التي سنحددها يجب ألا تؤخذ على أنها نهائية وإنما كأدلة ملائمة لسلوك قائد. وهي لا تصح إلا داخل حدود يحددها الموقف الذي يواجههم،

وهناك مواقف تتصارع فيها جميع المبادئ مع بعضها بعضاً. فما يحتاج إليه القائد ليس مجموعة من القواعد وإنما طريقة جيدة في تحليل الموقف الذي يجب أن يعمل فيه. وإذا كان التحليل صائباً، فإن طريقة في التعامل مع الموقف ستقترح نفسها. وإذا كان القائد لا يمتلك بعض القواعد البسيطة في ذهنه، كدليل للعمل، سيظهر التحليل له أين تكمن حدودها(5).

وجهاً لوجه

إذا كان السياق محرجاً، فإن كونك حساساً لهذا السياق، وقادراً على رصد الجهة التي تهب فيها الريح، جوهري لأي قائد. ويمتلك القادة الحقيقيون قدرات جيدة على الإحساس بالموقف، وأحياناً قدرات ممتازة.

تعلّمت باتي كازاتو، على غرار كثير من القادة الناجحين، الإحساس بالموقف من عملها المتلاحق كنائب رئيس أول في جاب. وقد ذُكرت التجربة الأولى لمقابلة المبيعات من قبل قادة كثيرين على أنها مؤثرة جداً في تطوير الإحساس بالموقف. قالت لنا كازاتو: «كان وجودي في المبيعات أفضل شيء لأنه أجبرني على التعامل مع أنماط كثيرة مختلفة من الناس، ووضعني في مواقف مخيفة بصراحة حين كنت شابة. كان ينبغي أن أتعامل مع كثير من الكبار في السن، والذين كانوا مديرين عامين راسخين في أقسام المبيعات. جعلني هذا أفكر قبل أن أتحدث، وأقيّم جمهوري، وأتعلم الاتصال مع أفراد مختلفين بطرق مختلفة».

بعد أن تعلّمت كازاتو المهارة، استخدمتها وساعدت الآخرين على فعل ذلك. قالت: «أطرح الكثير من الأسئلة وأدرس بانتظام ميدان العمل وزبائني، والمديرين الإقليميين ومديري المتاجر. حتى لو لم يبلغوني عن شيء، وأسأل على الدوام: ما الذي يجري؟» وكانت كازاتو تدرّب فريقها كي يفعل ذلك بحيث أن الجميع يتكيفون مع نبض مؤسسة جاب. قالت لنا: «يحتاج بعض الموظفين لديّ إلى فهم الصورة الكبيرة بنحو أفضل. أريدهم أن يتصلوا أكثر مع موظفيهم وزبائنهم. أنا أحاول أن أبني نوعاً جديداً من المؤسسات».

ربما كان الأمر الأكثر أهمية في تجربة المبيعات هو أنها تتضمن كثيراً من المقابلات وجهاً لوجه. وكما قال أحد الذي أجابوا على أسئلتنا بنحو معبّر: «في النهاية، العمل هو شخص إزاء شخص آخر».

يمكن أن تزيد التجارب خارج منطقة الراحة القدرة على الإحساس بالموقف أيضاً. يقول بيتر برابيك إنه تعلّم أولاً المهارة أثناء خدمة العلم في النمسا في سن السابعة عشرة. وجد نفسه يرصد عن كثب رد فعله وردود أفعال الآخرين على شروط حياتهم التي بالكاد تُحتمل وعلى المعاملة اللاإنسانية. حاول البعض الانتحار، وتكيّف البعض الآخر. وكان هناك آخرون لم يُظهروا ردود فعل، بينما ارتاح البعض للمعاملة السيئة. للمرة الأولى، كان برابيك في موقع يستفيد فيه من الإحساس بالموقف. كلما تعلم أكثر عن ضباطه الأعلى مرتبة وعن خططهم، استطاع أن يتوقع سلوكهم أكثر، وهكذا فإنه يبقى خارج طريقهم. ويرى برابيك أن فهم تلك الرابطة أدى إلى ولادة القدرة على الفهم.

قال جون باومر، الرئيس والمدير التنفيذي السابق لشركة التوظيف العالمية أديكو التي تتخذ من كاليفورنيا مقراً لها إنه عاش في مخيم مدرسة في غرب نيجيريا. وكانت هذه تجربة حفّزت القدرة على الإحساس بالموقف. تعلّم من التفاوض المعقد بين البعثات التبشيرية المتمركزة في تلك المدرسة وبين السكان الأصليين. ولم يكن الشعور الأوليّ في جميع هذه التجارب البعيدة عن مناطق راحة القادة هو عدم فهم ما يحدث. ويرى كثيرون أن ذلك الشعور يولّد إحساساً معززاً بالموقف.

ما الذي ينطوي عليه الإحساس بالموقف؟

هناك ثلاثة عناصر منفصلة ولكنها متصلة في الإحساس الفعال بالموقف. الأول مصنوع من مهارات رصدية ومعرفية. فالقادة يرون ويحسون بما يجري في مؤسساتهم ثم يستخدمون مهاراتهم المعرفية كي يؤولوا تلك الملاحظات. إنهم ينتقون ويفسّرون معلومات سهلة، أحياناً دون أي شرح لفظي. يعرفون متى تكون معنويات الفريق مهتزة أو متى يحتاج القبول إلى تحد. يجمعون معلومات، على ما يبدو من خلال التفاعل، ويستخدمونها كي يفهموا السياق الذي يطمحون إلى القيادة فيه.

العملية ماكرة جداً بحيث ليس من السهل دوماً «رؤيتها». ولكن هناك بعض اللحظات الحاسمة التي يمكن أن تُلاحظ فيها هذه المهارة ـ أو غيابها ـ في تفاعلات العمل. فكّروا بالاجتماعات، على سبيل المثال، حين يأتي أحدهم متأخراً ثم يتصرف كثور في حانوت للخزف. يعكس هذا النوع من التمزق إحساساً «سلبياً» بالموقف. يبدو الآخرون قادرين على حضور اجتماع ويتكيّفون على الفور، ويفهمون بدون جهد الجو أو البيئة.

سترى هذه المهارة أيضاً حين تُعقد الصفقات. وهي تتجلى أثناء الدمج أو مفاوضات الربح، على سبيل المثال، حين تكون جميع الأرقام قد فُرزت، ولكن العامل المحدد الحيوي سيكون إحساس القائد بما إذا كان «يعتريه شعور جيد» حيال الاستمرار. فأولئك الذين يقومون بالاتصال المناسب يمتلكون قدرات جيدة على الإحساس بالموقف.

يهمل المديرون الذين يركزون جداً على المهمة العمل الرصدي الأساسي في غالب الأحيان. يندفعون إلى العمل قبل أن يفهموا الموقف مما يجعل النتائج سلبية جداً أحياناً. وكما نبيّن فيما بعد، هناك أطر رصدية مفيدة يمكن أن تساعد الأفراد على تطوير الوعي بهذه المهارة والبدء بممارستها.

إن العنصر الثاني للإحساس الفعّال بالموقف مصنوع من مهارات سلوكية وتكيفية. فبعد أن يلاحظ القادة الفعالون الموقف ويفهمونه ، يعدلون سلوكهم. فهم يتكيفون دون أن يفقدوا أبداً إحساسهم بالذات. إنهم ما ندعوه بـ «الحرباوات الأصيلة». فالحرباء تتكيّف درامياً مع بيئتها أو سياقها دون أن تتوقف أبداً عن كونها حرباء. ويرى القادة أن هذا العنصر السلوكي من الإحساس بالموقف ينطوي على الاستخدام الواعي ذاتياً للمهارات الاجتماعية لرفع تأثير قيادتهم إلى الحد الأعلى في سياق معيّن. فهؤلاء الأفراد قادرون على استخدام سلسلة واسعة من أنماط السلوك: يستطيعون خلق القرب والبعد في آن واحد ؛ يزيدون قواهم لكنهم يكشفون نقاط ضعفهم البشرية؛ يتحركون بسرعة ولكنهم يبدون متحكمين بالوقت.

فكروا على سبيل المثال بالابتكارات الماهرة لرودي جيولياني، عمدة نيويورك السابق. ففي أثناء ساعات وأيام صدمة أحداث التاسع من أيلول، أحس جولياني، أنه كقائد، يجب أن يكون في الخارج في الشوارع، مع الناس. لقد كيّف نفسه مع السياق. قارن هذا مع الأفعال الفورية للرئيس بوش: أولاً ـ وقد عبر عن هذا بنحو لا ينسى مايكل مور في فيلمه فاهرنهايت11-9- تجمد أولاً لعدة لحظات على المنصة أثناء زيارة لمدرسة في وقت الهجمات؛ ثم، اختفى عن الأنظار، خارج الاتصال، في مكان ما في السماوات فوق الولايات المتحدة مع حماية مسلحة.

وبنحو مثير الجدل، كانت مسؤولية قيادة الرئيس بوش الرئيسية هي الحفاظ على السلطة التنفيذية من خلال البقاء خارج طريق الأذى. مع ذلك، جعلته أفعاله يبدو بعيداً وخارج الاتصال. بالمقابل، كان إحساس جولياني بالموقف أكثر مباشرة وعالج الحاجات العاطفية لأتباعه. كان النيويوركيون معرضين للأذى، وقد أظهر جولياني أنه كان معهم. ففي وقت ألم كبير، منحهم الإحساس بالافتخار بأنفسهم وبمدينتهم الأمر الذي ساعدهم على التكيف. (بفعله لهذا، بدأ أيضاً بإعادة كتابة السياق ـ النقطة التالية).

إن العنصر الأخير في الإحساس الفعال بالموقف هو أن القادة يستخدمون سلوكهم الخاص من أجل تغيير الموقف. فهم يجسدون سياقاً مختلفاً. فحين وصل جريج دايك إلى البي بي سي صدمه عدد الأشخاص غير السعيدين الذين قابلهم. كانت استجابته هو أنه صاغ رؤية إيجابية أكثر قوة للمؤسسة. كان يحاول تغيير السياق من خلال

تجسيد أسلوب جديد. كان نفسه ـ مبتهجاً وإيجابياً ـ يتحدث إلى الناس في الممرات، يوصل الإثارة حول عروض جديدة أو مسرحيات قادمة. حاول دايك أن يغيّر الجو الغريب نوعاً ما لاجتماعات المديرين التنفيذيين في البي بي سي. وقد عرف أنه نجح حين سمعت مجموعة من المديرين الرئيسيين، استدعيت إلى غرفة مجلس الإدارة، الضحك في الداخل وافترضت أنها دخلت إلى الغرفة الخطأ.

الدرس هو أن القادة ليسوا متلقين سلبيين للسياق. على العكس، يعملون مع أتباعهم كي يبنوا واقعاً اجتماعياً بديلاً[6]. فهذه القدرة هي التي تميّز فحسب الذين يستجيبون للمواقف عن الذين يمتلكون القدرة على تحويلها.

يعرف القادة أن الإحساس بالموقف مهم. ويعرفون أيضاً أن الإحساس بالموقف يصبح أكثر أهمية بينما تترقى في المرتبيات المؤسساتية. إن الترقي يحضر معه معلومات أكثر صحة مصفاة عبر أعين وآذان الآخرين الذين يمكن أن تكون لهم وجهة نظر حول ما يجب أن يعرفه القائد. وبينما تقترب من القمة، تتلقى المزيد من المعلومات، ولكن يمكن ألا تكون موثوقة. وكما يشرح جون باومر: «إذا كنت ناجحاً، تصبح خائفاً أكثر فأكثر، وبالنتيجة، يقل حصولك على المعلومات الموثوقة».

يعرف القادة الحقيقيون هذا ويقومون بخطوات لضمان أنهم متصلون بالفعل، وحساسون للموقف المتغير على الدوام.

الحواس تعمل وقتاً إضافياً

لنفحص مثالين من الإحساس بالموقف بدقة أكبر. واجه جريج دايك تحدياً يتعلق بالموقف حين تولى رئاسة البي بي سي. وقد بنى شهرته الكبيرة في عالم التلفزيون التجاري الذي لا يرحم، وهنا كان يقود مؤسسة قومية غاضبة. وقد صدمته ملاحظاته الأولى. وحين كان يسلم بمرح في المصعد، مال موظفوه إلى النظر إلى أحذيتهم. وحين كان يتناول الغداء في الكافيتريا كان الفراغ واضحاً حوله. وبدا زملاؤه الرئيسيون ميالين في البداية لإخباره ما اعتقدوا أنه يريد سماعه. ويتذكر دايك قائلاً: «بدا في الحقيقة مكاناً غريباً حيث الناس يحترفون التمثيل طوال الوقت. لم يكن أحد منهم على حقيقته، لأنهم لم يعتقدوا أن هذا كان مسموحاً. بالتالي هناك أشخاص متألقون وممتعون وموهوبون يصبحون شيئاً مختلفاً تماماً ليس لأي سبب آخر سوى أنهم اعتقدوا أنه لم يُسمح لهم بأن يكونوا أنفسهم».

قرر دايك أن يستقصي أكثر من خلال القيام بجولات مكثفة في إمبراطورية البي بي سي الإذاعية. زار محطات الإذاعة المحلية (غالباً الأبطال غير المحتفى بهم للإذاعة العامة)، وحدات البرنامج العلمي، برامج الدراما، غرف الأخبار، وكان يفعل ذلك دوماً دون سجادة حمراء أو حاشية. كان متلهفاً كي يمنع المرتبية من أن تعترض طريق فهم السياق. كانت المعنويات منخفضة، وكانت الشائعات منتشرة والريبة مفرطة؛ ومع ذلك، حين فحص عميقاً أكثر استطاع أن يشعر أن الإبداع والابتكار والالتزام العميق بإذاعة الخدمة العامة يغلون تحت السطح.

وبسبب طاقته العالية، وأسلوبه الإيجابي، وجد أن الريبة تسبب الكآبة وتمتص الطاقة. وكانت مهمته القيادية في إعادة كتابة السياق هي إخراج الإبداع والابتكار والالتزام إلى السطح. وبالطبع، كان سلوكه حاسماً في جعل هذا يحدث.

وبدت حتى الطريقة التي بدأ دايك يحس بها بالموقف تتغيّر. تذكّروا: لا سجادة حمراء ولا حاشية ولا أدنى تلميح بالزيارة الملكية. بدلاً من ذلك، وبينما بدأ يقحم أنفه في المكاتب والاستوديوهات، ظهر دايك كمستكشف صديق ومتعاطف. وكلما زاد فهمه للمؤسسة، كلما أدرك أنه من أجل إعادة كتابة السياق يحتاج إلى أن يكسب حلفاء ـ أن يبني دوائر من الداعمين ـ يؤمنون برؤيته. وعلى غرار المدير جون لاثام، سأل دايك: «ما الذي يجعل الأمور تعمل بنحو أفضل هنا؟» كانت أموراً صغيرة جداً أحياناً: تأمين بعض الأجهزة الصوتية لمحطة إذاعية محلية، أو منح المجال للحديقة في بعض المكاتب المزدحمة. وقد قال لنا: " كان كثير من هذه الأمور تافهاً ولا يكلف أي شيء. وبإنفاق مبالغ صغيرة وتغيير بعض الأشياء، تستطيع ربح الناس وكسب التزامهم».

كان أيضاً يتكيف كما شعر. ولاحظ أحد المؤلفين أنه صار في المتناول بعد أن تصالح مع تقاليد البي بي سي. إن غرفة مجلس الشركة المهيبة مليئة بصور مديرين عامين سابقين (وكلهم بيض، متوسطو العمر)؛ وكان في الغرفة التمثال النصفي للورد ريث، مؤسس المؤسسة، يحدق بتوتر صقيعي. هنا يتحمل المدير العام اجتماعات

لامتناهية مع مديري البي بي سي وهم خليط غريب من المنظمين وقادة المشجعين. أمام كل هذا أظهر دايك تكيفاً ذكياً ووظيفياً عالياً. وكانت ملابسه وسلوكه وكلامه متآلفين مع هذه المناسبات. وقد استخدم أنماطاً رسمية من الملابس خاصة بالرئيس. وكان يُظهر استياءه أحياناً فحسب: يضرب بعصبية على علبة نظارته، يبدو فاقداً للصبر بسبب سرعة مجادلات المديرين. ربما كان هذا حين بدأ يصنع الأعداء الذين سرّحوه في النهاية.

التغيّر الرمزي

كانت التغيرات الحقيقية الأولى التي أدخلها دايك هي محاولته لإعادة كتابة السياق. أولاً، بدأ يسحب تدريجياً السيارات والسائقين المعينين لأعضاء مجلس الإدارة لديه. وقد عُومل السائقون جيداً، وكان التأثير الإجمالي على صانعي البرامج والموظفين الداعمين إيجابياً جداً. ففي مؤسسة فيها طموح قوي جداً، فإن الخط الطويل من السيارات السوداء المرتفعة الثمن الواقفة خارج مقرها كان مصدر غيظ، وحتى استلاب، لكثير من الموظفين.

ثانياً، قلّص الميزانية الضخمة المنفقة على المستشارين. وفي عام واحد انخفضت من 22 مليون جنيه إسترليني إلى ثلاثة ملايين. وقد حدد هذا تحرراً من النظام السابق والإيمان المرمّز بالناس الذين هم داخل المؤسسة.

وامتزجت رموز التغيير هذه بالتزام دايك الواضح بالمؤسسة. فقد حرص فعلاً على الناس الذين كان يقودهم، وعلى المؤسسة التي كان وصياً عليها. هناك مثال واحد يوضح هذا. كان من المتوقع أن يخاطب موظفين من أقسام مهمة من البي بي سي: فرقها الإقليمية والقومية، التي تمثل وتخدم مصالح إسكتلندة، وويلز، وأيرلندة الشمالية، والمناطق الإنكليزية. وفي الليلة التي سبقت الاجتماع، دمّرت النار منزله. ولحسن الحظ، لم يتعرض أحد للأذى، ولكن المنزل دُمِّر. ورغم ذلك جاء دايك إلى الاجتماع: «كنتُ محطماً، وقد لاحظوا ذلك»، هذا ما قاله لنا، وقد قُدِّر حضوره في هذه الظروف الكريهة بنحو كبير. قال: «ما لديك كي تظهره هو أننا نقدركم. نقدر ما تفعلونه».

تغيرت البي بي سي تحت إدارة دايك. فالمديرون الذين اعتادوا أن يفرضوا قراراتهم، بدؤوا يصغون إلى موظفيهم. أما الصحفيون الذين كانوا يظنون أن عدوهم هو برامج الأنباء التي من النوع نفسه في الصالة ـ أنباء الصباح التي تتنافس مع أنباء وقت الغداء، وهذه مع أنباء المساء ـ فقد بدؤوا ـ سيقول البعض فقط ـ يبحثون خارج المؤسسة كي يروا ما الذي كان يفعله التنافس الحقيقي.

كان هناك نموذج في هذا التغيّر، إيقاع نراه في مؤسسات أخرى فيها قادة فعالون. الإيقاع هو: ارصدْ، افهم، تكيّف، وأعد الكتابة.

ملك الإيقاع

ريك دوبيز مدير تنفيذي ذو تجربة في أعمال الموسيقى وخاض تجربة في شركات مثل آر سي إي وسوني وبوليجرام. وريك نيويوركي نموذجي. وقد رصدناه في البداية حين كان يدير مجموعة بوليجرام ليبلز، وهي جمعية لرقع بوليجرام الأصغر في الولايات المتحدة تتمتع بحرية نسبية. وقد أدخل خبرة تسويق صعبة إلى دوره، مع حساسية للأرواح الأكثر رقة في عالم إي آند آر، ونعني الفنانين. ثم قَدَّمتْ فرصة جديدة نفسها. حصل على فرصة إدارة عمليات بوليجرام في أوربا، في ستة وعشرين بلداً يحققون حوالي نصف أرباح الشركة.

لا يقوم كثير من مديري الترفيه الأميركيين بانتقال ناجح إلى أوربا (ويصح الشيء نفسه بنحو كبير على أولئك الذي يحاولون إنجاز العمل الكبير في الجهة المعاكسة). فالصلات والثقافات مختلفة جوهرياً، وتحديات الإحساس بالموقف ضخمة. ويغطي العمل أمكنة كبيرة مثل فرنسا وألمانيا، اللتين تمتلكان ثقافتين موسيقيتين مختلفتين؛ وبلداً ذا حجم متوسط مثل أسبانيا، مع احتمال أن تدوّل أعمال الشركة الموسيقية لإيصالها إلى أمريكا اللاتينية؛ وإيطاليا والبلدان الاسكندنافية، مع بزوغ قاعدة أعمال موسيقية قوية؛ وبلدان أصغر مثل البرتغال وبلجيكا، التي نادراً ما تُنتج أعمالاً عالمية مهمة ولكن التي لا تزال تملك صناعات موسيقية مزدهرة. (بالمناسبة مخترع الساكسفون بلجيكي).

قارب دوبيز كل هذا التنوع السياقي بفضول ثقافي لانهائي ممتزج برغبة للمساعدة معبّر عنها بوضوح. وقد تجنّب قول متلازمة: «أعرف الطريقة الأفضل للقيام بهذا»، وأظهر ميلاً أصيلاً للتعلم من زملائه. كان يراقب ويفهم ويتكيّف، وبدأ في النهاية يعيد كتابة السياق. وبدأ يعقد اجتماعات لجميع المديرين البالغ عددهم ستة عشر. وقد أدار مشاغل تميزت بأفضل الممارسات؛ وشجّع الفنانين المحليين على الغناء، وكان يبقى قريباً على الدوام من نكهة المشهد الموسيقي المحلي مقاوماً الإغراء للفرض من المركز. وتدريجياً، وتقريباً بنحو لا يُدرك، شكل فريقاً قوياً. وازداد تدفق الأعمال الموسيقية بين البلدان؛ وتحسّن تنسيق تسويق الأعمال العالمية المهمة من الولايات المتحدة والمملكة المتحدة. وصار على الأرجح الجزء الأقوى من عملية بوليجرام.

وكما يُوضح دوبيز، تعمل القيادة بنحو أكثر فعالية حين تفهم السياق وتصدر حكماً حول ما يمكن إعادة كتابته وما لا يمكن.

فهم الأفراد

ولكن ما هو الشيء الذي يحتاج القادة إلى فهمه؟ هل هناك طريقة لتصنيف السياق لشحذ مهاراتك في الإحساس بالموقف؟ إن إحدى الطرق لفعل هذا هو التفكير بثلاثة مستويات من التحليل. الأول الأفراد الأساسيون الذين يحدثون التأثير الأكبر على أدائك. الثاني هو الفرق المهمة التي يجب أن تنخرط معها لجعل الأمور تتم. والثالث هو السياق المؤسساتي والقيود التي يجب أن تعمل داخلها. (سنعود إلى السياق المؤسساتي في الفصل الخامس).

يعترف القادة الفعالون أن فهم الأفراد المهمين في مؤسستهم هو شرط مسبق للنجاح. فالبواعث والقيم والمهارات وعواطف أشخاصهم هي أجزاء جوهرية من السياق. فالقادة الناجحون هم فضوليون بنحو لا يلين حول أشخاصهم المهمين. يقرأون الإشارات الحاذقة التي يصدرها الناس والتي تشير إلى بواعثهم الداخلية، وكفاءاتهم المهمة، وليس البتة إلى حالاتهم العاطفية.

من الأسهل قليلاً فهم بعض المظاهر. وعلى وجه العموم إن تقييم الكفاءة التقنية لشخص ما ـ على سبيل المثال، كتابة بيان الميزانية، أو كتابة خطة تسويق، أو اختبار درجة سميّة عقّار ـ من الممكن قياسها جزئياً على الأقل. ولكن معالجة البواعث والعواطف أكثر صعوبة. فهذه أكثر غريزية ومعايرتها أصعب بكثير.

كيف يمكن أن يجمع القادة هذه المعطيات؟ تبين تجربتنا وبحثنا أن هناك بعض المبادئ العامة المفيدة. أولاً، إن السياقات غير الرسمية أفضل من تلك الرسمية. فخلفية غير رسمية، كمثل الغداء، أو نزهة عطلة نهاية الأسبوع، تساعد القائد والأتباع على الهرب من الحدود المفروضة من بنية الشركة. وسواء عقد القادة اجتماعاً في مكاتبهم أو في خلفيات أكثر راحة فهم يحتاجون إلى اختيار المكان الذي يكون مريحاً أكثر من غيره للجميع وحيث لا تحدث مقاطعة.

ثانياً، الدليل غير المباشر أفضل من طرح أسئلة علنية. فإذا سأل القائد تابعاً بنحو مباشر: «ما هي دوافعك الأساسية؟» فإن علاقة القوة عندئذ بينهما تقف في طريق المعطيات الجيدة. يميل التابع إلى

تقديم الجواب الذي يعتقد أن القائد يودّ سماعه. يشرح هذا أيضاً لماذا حين يجمع القائد المعطيات التحفيزية، تكون الأسئلة عن الماضي أكثر أهمية من فرضيات حول المستقبل. فسؤال «ما الذي تستمتع به أكثر من غيره حيال وظيفتك الأخيرة؟» يحرض على معلومات أفضل من سؤال: «أين ترى نفسك في العامين القادمين؟»

تكشف الأسئلة حول الأحداث التي حصلت سابقاً ما الذي قاد سلوك الأشخاص في لحظات أساسية من حياتهم. بالنسبة للأصغر سناً، يمكن أن ينطوي هذا على لحظات حاسمة في تعلميهم. وبالنسبة للذين لهم ماض بوظائف أكثر تطوراً فإن نموذج خياراتهم يمكن أن يكون أكثر كشفاً. أما الأشخاص الذين يغادرون آبل بعد اثني عشر شهراً لأنهم يشعرون أنها بيروقراطية بنحو خانق فيمتلكون تقريباً دوافع بنيوية منخفضة جداً (أي أن الرغبة بجعل العالم أكثر إمكانية للتنبؤ ليست دافعاً رئيسياً). ويرى آخرون أن ملاحقة علاوات أكبر يمكن أن تكون حاسمة؛ أو يمكن أن تكون ملاحقة المزيد من القوة أو الاستقلالية هي التي تحفّز الخيارات.

ليست التجارب المتعلقة بالعمل هي التي تكشف الحوافز الداخلية. فبيانات ممارسة الرياضة وأنشطة الجماعة يمكن أن تكون مفيدة أيضاً. فأولئك الذين يمتلكون دوافع قوة عالية يرأسون غالباً نادي الجولف، ويصبحون القيّمين على الكنيسة، أو ينظمون جمعية أولياء الأمور والمدرسين المحلية. وهناك آخرون، يحفّزهم دافعهم لإشباع العلاقات الشخصية، ويشكلون فرقاً وينضمون إلى جمعيات غير رسمية. فكل هذه البيانات تُجمع، وتُقيّم، وبالطبع يستخدمها القادة الفعالون.

هناك أيضاً مسائل حيال الوقت. قال لنا جون باومر: «هذا يستغرق وقتاً. حين يبدأ الناس بالثقة بك، يكشفون أنفسهم أكثر. وهكذا تتحسن في الإحساس بالموقف. وتبدأ بمعرفة الإشارات وتطور كادراً من الأشخاص الذين يخبرونك ما الذي يقلق الناس».

من المهم جداً ألا يلتقط القادة مفتاحاً واحداً فحسب ويستنتجون منه نموذجاً كاملاً من بواعث فرد. بالأحرى، إنهم يبنون باستمرار ويعدلون فهمهم للأشخاص المهمين حولهم. فالناس معقدون، ولا نعرفهم أبداً بنحو كامل. واستقصاء دوافعهم الكامنة هو دوماً تقريبي، ولكنه حيوي للقادة الفعالين.

أخيراً، وبسبب هذا التعقيد، ننصح القادة بتطوير مخطط لشبكة من الأفراد الذين يمتلكون التأثير الأكبر على أدائهم(7). وأن يسجلوا فيه ملاحظاتهم ونواياهم حول الدوافع والعواطف. ويمكن أن يتضمن المخطط التابعين والرؤساء والأنداد والمزودين والزبائن أو الشركاء. إن أياً أو كلاً من هؤلاء يمكن أن يحدث تأثيراً كبيراً في فعالية القيادة. حين يقوم القادة بهذا التمرين، يجب أن يبحثوا عن الثغرات: عن أفراد مهمين لا يعرفون عنهم إلا القليل. يمكن أن يتعرّضوا لخطر ارتكاب أكبر خطأ تحفيزي: افتراض أنهم مثلهم فحسب.

هذا عمل جدي، وتحتاج المعلومات إلى إعادة تركيب وهيكلة. وبينما يجب أن تكون عملية جمع البيانات مسترخية، ينبغي أن تُسجّل منهجياً بحيث يمكن تجديد مخطط القائد في كل مرة يحصل فيها على تغذية جديدة.

ستساعد البيانات القائد ـ أو القائد المحتمل ـ على تقييم ما يحفّز الأشخاص الذين يحيطون به. وهذا، بدوره، يسهّل على القائد تسجيله في ملفهم. والفكرة، بحسب بيل بيرنز في روش، هي أن يظهر القائد للأتباع كيف أن الانضمام إلى القضية سيساعدهم في الحصول على ما يريدونه.

يلزم القادة الفعالون أنفسهم بمساعدة أفرادهم، مكتشفين مواهبهم الحقيقية، ومطوّرين ما يدعوه بيت جوس «العملاق الذي في الداخل». وفي تيار مشابه، يقول نيجل موريس، مدير العمليات السابق لمكلين، كابيتال ون في فرجينيا: «أنا أساعد الناس على تحقيق أحلامهم. أقوم بمراجعة في منتصف العام حين أسأل بنحو متعمد كيف يشعر الناس. ليس فقط يومياً، ولكن كيف ينمون، ويتعلمون، وما الذي يضايقهم. أنا أحاول دوماً أن أكتشف كيف أستطيع أن أمنح القيمة للشخص. أحاول أن أنطلق مما كانوا جيدين فيه سابقاً وأزيد ما لديهم».

ردد بيل بيرنز فكرة الانطلاق مما كان الأشخاص جيدين فيه. ونوّه، مع كثير من علماء نفس الأطفال، أن «الأشخاص يمتلكون شخصية محددة في سن الرابعة أو الخامسة. إذا كانوا انطوائيين، فلا تحاولوا أن تحوّلوهم إلى قادة للمشجّعين».

يقدّم تطوير القدرة على فهم البواعث والقيم والعواطف فائدة للقيادة، حتى في الظروف الصعبة. فكّروا بالمثال التالي. حين كان ري فان شيك رئيساً لهاينكن في أوائل التسعينات، لاحظ الذين حوله أنه يمتلك قدرة سحرية على الإحساس بالموقف. كان قادراً على فك الإشارات التي

يتلقاها من الزملاء، وبنحو أكثر أهمية، من فريدي هاينكن، عضو الأسرة من الجيل الثالث ومالك الأسهم الرئيسي الذي افتخر بكونه «دوماً هناك دون أن يكون هناك». وبينما يضيّع بعض المديرين الرئيسيين الوقت في تخمين ما يمكن أن يفعله هاينكن، بدا فان شيك أنه «يعرف فحسب» ما يريده هاينكن، رغم شخصيتيهما المختلفتين جداً.

كان فاك شيك الوسيط ـ أو ممتص الصدمة ـ بين مالك كاريزمي وقوي الإرادة والفريق الإداري التنفيذي الذي لعب دوراً في جمعه. وبدون إحساس كلّي بالموقف، يمكن أن تحدث مصيبة. وبدلاً من ذلك، وتحت إدارته، حققت هاينكن نمواً عالمياً رئيسياً ومستمراً.

ليس فهم الأشخاص مسألة مهمة في المؤسسات الكبيرة فحسب. فقد أجرينا مقابلة مع شيف للحم المشوي في مقهى على الطريق في أوهايو. أخبرنا كم هو مهم معرفة كيف تستجيب كل نادلة لزحمة وقت الغداء. احتاجت واحدة إلى تعليمات واضحة جداً؛ واحتاجت أخرى إلى معلومات مرتدة إيجابية مستمرة؛ وهناك أخرى، كانت تُترك كي تحل الأمور بنفسها. وقد أفادنا موظّف في البريد الفدرالي السريع في ممفيس، الذي كان يعرف من كان يُمكن الاعتماد عليه بالضبط لملاحقة طرد معقّد، ويعرف الآخرين الذين يجب أن يُفحص عملهم دوماً .

وإذا كان جمع البيانات حول أفراد أساسيين في جميع المؤسسات أمراً حاسماً، فإنه لا يقدم الصورة الكلية. ذلك أن القادة الأكثر تأثيراً يقرؤون أيضاً ويعيدون كتابة نشاط الجماعات المعقد والماهر.

فهم المجموعات

إن القيادة هي دوماً تداخل بين القائد والأتباع، ولهذا فإن أدبيات البحث الموسّعة حول سلوك المجموعة وثيق الصلة بأولئك الذين يطمحون إلى أدوار القيادة[8]. فهم في غالب الأحيان، لا يقودون كتلاً من الأفراد وإنما جماعات وفرقاً.

وعلى غرار فهمك للأفراد، فإن معرفتك للمجموعات التي تقودها عملية مستمرة لا نهاية لها. فالمجموعة هي أكثر من مجموع أفرادها. وتتألف من جميع العلاقات بين الأعضاء. وهكذا تشكل البنية الاجتماعية المعقدة للمجموعة نفسها. وكما يعبّر بيل بيرنز عن الأمر: «أنت تشعر بالطبيعة البشرية، أنت بحاجة إلى التفكير بالناس وبالثقافة، وليس بالمنطق والمهمة فقط. يجب أن تعرف إن كانت الجماعة تمتلك قائداً طبيعياً، وإذا كان القائد المعيّن ليس القائد الطبيعي. حينئذ، تصبح المسألة مسألة إن كانت هناك صعوبات أو توترات، أو خلل في التوازن داخل المجموعة التي يجب التعامل معها».

والمشكلة هي أن كثيراً من القادة الطامحين يهملون المجموعات وديناميتها. وهذا يحدث رغم الكمية الجيدة من المعارف التي توضح فوائد تحويل «المجموعات» المفككة إلى «فرق» عالية الأداء[9].

لماذا يحدث هذا؟ يقول أحد الأجوبة إننا، خاصة في الثقافات الغربية، غير مدربين على بناء أي فرق عدا فرق الرياضة، فالمدارس والجامعات تشجّعنا على التنافس، وليس على التعاون. وتُطرح المشكلات على الأفراد، أما الطلاب فهم مدربون على أن يكونوا مستقلين وألا يطلبوا المساعدة.

تأتي الفرق في كثير من الأشكال والأحجام في مؤسسات العمل. ويتسلسل هذا من المدير وتقاريره المباشرة إلى الفرق المتقاطعة وظيفياً، وقوى المهمات،والفرق العاجلة المركزة على المشكلات. ويجد بعض القادة فرقهم تتبعهم في الممر. ويجد آخرون أنفسهم يديرون فرقاً مبعثرة جغرافياً منتشرة في جميع القارات.

مع ذلك، ورغم هذا التنوع الغني، هناك بعض الأساسيات الراسخة لسلوك الفريق. فالقادة الذين يتمتعون بمهارات إحساس بالموقف جيدة يبدو كأنهم يعرفون ذلك، إما حدسياً وإما من خلال التدريب الجيد.

لقد عرفنا لسنوات عديدة، على سبيل المثال، أن الفرق ذات الأداء العالي تتطور نحو موازنة بين نمطين متميّزين من السلوك. وغالباً ما يُشار إلى نمطي السلوك هذين كدورين متعلقين بالمهمة أو الصيانة، أو دورين متعلقين بالعلاقة. وترتبط أدوار المهمة بنحو مباشر بجعل العمل يُنجز. وتتضمن البدء بالنشاط، و تأسيس الأهداف، ومراقبة التقدم، وتنظيم من يفعل ماذا، الخ. وتظهر هذه الأدوار دوماً في البداية وتهيمن حين يتعرض الفريق للضغط. ولكن إذا كان الفريق المركز بإفراط على المهمة غير مقيّد فمن المرجح أن يتفكك. فما يجعل الفريق متماسكاً هو صيانة الدور. وهذا معني بالعثور على أرضية مشتركة بين أعضاء الفريق، والتوسط في الصراعات، الخ. ولكن أنماط سلوك الصيانة يمكن أن تكون مؤذية أيضا إذاً ما دُفعت إلى حد بعيد. فإذا ما أُفرط فيها فإن الفريق يمكن أن يستمتع برفقة بعضه بعضاً ولكنه لا ينجز أي شيء.

حين ناقشنا هذا التمييز مع مديرين يابانيين، قالوا إنهم يؤمنون أن أهم ما يمكن أن يفعله فريق هو أن يضمن حين يجتمع أن يجتمع مرة ثانية، وبعد ذلك يمكن أن نقوم بالعمل. ففي شركة نيسان في اليابان قابلنا مشرف خط أول كان مبدأ قيادته الرئيسي هو التأكد أنه يشاطر فريقه الطعام والشراب كل يوم. وهذا تغاير حاد مع الولايات المتحدة، حيث من المرجح أكثر أن تبدأ العلاقات بمهمة: أولاً نقوم بالعمل، ثم نبدأ بمعرفة بعضنا بعضاً.

القادة الجيدون حساسون دوماً لهذا التوازن الماهر بين المهمة والحفاظ على أنماط السلوك والمتطلبات الراهنة للفريق. يعرفون أن التوازن متقلقل وسيتبدل بحسب المقتضيات المختلفة للفريق. وهذه عملية تتم لحظة بلحظة إلى حد ما. ويعرف القادة الجيدون متى يجب أن يُتخذ قرار على الفور، حتى إذا لم يتم التوصل إلى اتفاق أو حين تكون هناك حاجة إلى مزيد من الوقت للإصغاء إلى وجهات نظر الآخرين والوصول إلى إجماع. ويخطط القادة أيضاً، على المدى الطويل، لكيف يمكن أن يغيّروا خليط الفريق ويعيدوا تشكيله حين تتغير المهمات المطروحة.

إعادة تصنيع الفرق

حين تولى منصب مدير تسويق مجموعة باركليز، ورث سيمون جوليفورد الكاريزمي فريقاً بلا أخلاق. كان هناك مستوى متدن من التعاون، وبعض الطعن في الظهر، وإحساس قوي بالريبة حيال مدى إمكانية تطوير التسويق في البنك. كانت مهمته الأولى، كما رآها، هي

أن يعمل على بنائهم كفريق يرى نفسه كفريق التسويق الأفضل في قسم الخدمات المالية. وقد استخدم تجربته المعتبرة وموهبته في خلق فرق ذات أداء عال كي ينتقل إلى مستويات أعلى من التماسك والفعالية. ولكن بالطبع، أثناء العملية، كان يجمع بيانات حول كفاءات ودوافع أفراد معيّنين. وحين جاءت اللحظة المناسبة، كان لديه ما يكفي من المعلومات كي يبني عليها بعض القرارات الصعبة. وقد نُقل بعض الأشخاص إلى أدوار جديدة، وصُرف البعض الآخر.

يعرف القادة أن الفرق تمر في دورات من التطور وأن العملية يمكن أن تستفيد من كونها مُدارة. ويُشار إلى هذه المراحل أحياناً على أنها مُشكِّلة (يُجمع الفريق سوية) وعاصفة (هناك صراع حول ماذا يجب أن يُفعل وكيف يُفعل)، ومتفق عليها (يتم الوصول إلى اتفاق ما حول كيفية العمل سوية)، ومؤدية (يستطيع الفريق أن يركز الآن برغبة على المهمة).

ليس هناك تعاقب محتم بين هذه المراحل الأربع. على سبيل المثال، تتفكك بعض الفرق ببساطة في المرحلة العاصفة بسبب الخلافات غير المحلولة بين الأفراد؛ وهناك آخرون لبقون جداً بنحو غير ملائم ويحاولون تجنب أي نوع من الصراع. والمشكلة الرئيسية التي نراها بنحو مستمر تنطوي على محاولات غير واقعية للوصول إلى نتائج سريعة. وينطوي هذا في غالب الأحيان على القفز مباشرة من مرحلة التشكيل إلى مرحلة الأداء. وهذا طموح يتجاهل عقوداً عدة من البحث العلمي في السلوك.

نرى هذا أحياناً في مواقف التعاقب. على سبيل المثال، لاحظنا مكسيكياً متشدداً يتولى إدارة الشركة الأميركية التابعة لشركة مشروبات رئيسية. لقد بنى سلفه فريقاً قوياً، ولكنه فعل ذلك ببناء معارضة ضد الشركة الأساس. وقد خلق هذا ذهنية نحن وهُم. ومن أجل تغيير هذا، فكك القائد الجديد بعض الفئات القوية والمتماسكة قبل الانتقال إلى بناء فريق جديد برؤية مختلفة.

التكيف من أجل الاختلاف

مثلما يستغرق القادة الجيدون وقتاً لفهم الأفراد، فهم أيضاً ينتبهون إلى هذه الأبعاد الحاذقة لبنية الفريق وسيرورته. ويفهمون أن العمل متواصل. فالفريق لا يعود إلى مرحلة «التشكّل» حين يغادر عضوان وينضم ثلاثة فحسب. إن هذا يحدث تقريباً في كل مرة يجتمع فيها الفريق. يجب على القائد أن يحسم أمر الفريق قبل أن يبدأ بالتركيز الحقيقي على الأداء. وهذا يعني منح وقت للأشخاص كي يبنوا علاقات مع بعضهم البعض. وهذه نقطة بسيطة ولكنها تُغفل في غالب الأحيان.

نادراً ما يرتكب بيل بيرنز هذا الخطأ. فهو يستثمر مهاراته المعتبرة كي يضمن استقرار مجلس مديريه التنفيذيين وتفاعله بطريقة تناسب اللحظة. وتتنوع كيفية حدوث هذا بين زملاء مختلفين ومن اجتماع إلى آخر. ومن خلال كلمة تُهمس سراً، أو نكتة تُحكى في الوقت الملائم لإزالة التوتر، أو منح المجال للآخرين كي يعبروا عما يضايقهم، أو دفعهم إلى الكشف في اللحظات المهمة، شحذ بيل كل قدراته وطوّرها إلى مستوى عال جداً، وصارت ذخيرته واسعة.

حين عملنا معه ومع مجلس إدارته أثناء واقعة بناء الفريق، لاحظنا أن بيل يحمي بهدوء وبقوة زميلاً تعرض لهجوم ناري من أعضاء آخرين في الفريق؛ من خلال إطلاع الآخرين على التحديات السرية التي واجهها هذا الفرد أثناء استراحات القهوة (والتي، بالطبع، أُبلغ عنها بنحو جيد)؛ ثم يعيد طرح موضوع المجالات المعنية بطريقة غير رسمية لضمان الكشف في نهاية الاجتماع. وقد استمرت جلستنا فترة أطول قليلاً كما هو معتاد ـ ولكنها حقّقت هدفها ـ وقدم بيل درساً متقناً آخر في التسهيل الحاذق والماهر للفريق.

يفهم قادة مثل بيل بيرنز ماذا يستطيعون أن يقدموا للفريق وأين يحتاجون إلى المساعدة. وبالمقابل، إن القادة الذين يركزون على المهمة بنحو كبير، والذين يحتاجون إلى المزيد من أعضاء الفريق المهتمين بالمحافظة على الفريق وعلى إبقائه متماسكاً، هم غالباً آخر الأشخاص الذين يعرفون ذلك. فهم منشغلون جداً بحيث لا يستطيعون البدء بالأمر ـ وإنهائه ـ بحيث لا يزعجون أنفسهم بالعملية. ويميل القائد الأكثر اهتماماً بالعلاقة، تقريباً بنحو محتم، إلى أن يشعر بالموقف حيال مطلب زملاء متممين، ومركِّزين على المهمة.

غالباً ما يركز عملنا مع القادة على مساعدة أفراد ملتزمين بالمهمة على أن يوظِّفوا أو يُطوِّروا أشخاصاً قريبين منهم يمتلكون مهارات عمل جيدة. ونحتاج أحياناً إلى مساعدة القائد المهتم بالصيانة كي يسمح بمستويات أعلى من الصراع المعرفي بين أعضاء الفريق ويشجّعها. (فهذا

الصـراع ـ أو التـوتر الإبداعـي ـ يمكن أن يكون مـهـمـاً بخـاصـة للابتكار). وبالفـعل، إن كـلا النوعين من القـادة يحـتـاج إلى فـهـم الفـوائد الإيجـابيـة للصـراعات المعـرفيـة (صدام الأفكار) والنتـائج المحتـملة المؤذية للصـراع المؤثر (حين تعطّل العواطف السلبية الفرق عن العمل)[10].

وعلى ما يبدو، كلما كان هناك أشخاص في الفريق وكلما ازداد عدد التفاعلات فيما بينهم، كلما صعب على القائد معرفتهم، كأفراد وكمجموعة عاملة في آن. ويصح الأمر نفسه إذا كان الفريق متنوعاً جداً. فالاختلافات في السلالة والدين واللغة والتجربة والأهداف الشخصية يمكن أن تقلّل من تماسك المجموعة وتجعل من الصعب قراءتها.

وعلى المدى القصير، إن الأشخاص المتشابهين يجدون عادة من الأسهل عليهم العمل مع بعضهم بعضاً، ويمتلكون علاقات يقدر القائد على قراءتها، ويشكلون فرقاً ترتبط بسرعة وتقدم النتائج. وهكذا من المغري للقائد أن يشكل فريقاً متجانساً. على أي حال، لقد تبيّن أن المجموعات العالية التنوع، هي أحياناً أدنى من الفرق المتجانسة في البداية رغم أن أدائها، ويمكن أن تتفوق في الأداء على المدى الطويل، حالما تتعلّم التماسك والاستفادة من خبراتها الواسعة وأفكارها. وهكذا إذا كانت المهمة المطروحة معقدة وتستغرق وقتاً، فسيكون من الأفضل اختيار التنوع[11].

تزداد قضايا الإبداع والابتكار أهمية. وقد اتبعت المؤسسات النصيحة السائدة للتسعينات كي تصبح ماهرة، وفعّالة وممتدة ومركزة. ولكنها تواجه الآن سؤالاً جديداً: كيف يمكن أن تبتكر إذا افترضنا أن

الجميع أصبحوا عاديين ومركزين؟ يزداد الإبداع مع التنوع ويقل مع التشابه. ولكن القائد لا يستطيع الهرب من التحديات المرتبطة بالتنوع المتزايد. هذا يؤكد مرة أخرى أن مهارات فهم الموقف نفيسة.

في كل أرجاء المكان

ظهرت مشكلة قيادية أخرى مع السرعة المتزايدة للعولمة. ويجد المزيد من القادة أنفسهم مع فرق في أكثر من موقع. وتفرضُ هذه المواقف تحديات خاصة على القيادة. ليس بوسعك أن تسير في الممر فقط من أجل حديث غير رسمي، أو أن تذهب لتناول الشراب بعد العمل. كيف يستطيع القادة تخطي هذه الظروف الصعبة؟

بالطبع، تساعدهم أنماط جديدة من الاتصال: البريد الإلكتروني، والاجتماع عن بعد،الخ. ولكن هذا ليس غالباً الدواء العام كما يريدنا التكنولوجيون أن نصدق[12]. والسبب بسيط: إن الكائنات البشرية مصممة من أجل الحياة الاجتماعية.

في أحد الأمثلة التي قدمناها قررت شركة أدوية رئيسية أن تدوّل آر آند دي. وقد أسست نظام بريد إلكتروني ممتازاً واشترت كابلاً تحت المحيط الأطلسي كي تسهّل الاجتماع عن بعد. ولكن بعد أسابيع، سُمِّيَ البريد الإلكتروني بـ «البريد الشرير»، وصار الاجتماع عن بعد وصفة لزيادة عدم الثقة والسياسة السلبية. «ما الذي كانوا يقولونه بالضبط حين ابتعدوا عن الميكروفون؟» «هل يمررون ملاحظات لبعضهم بعضاً؟» وبدلاً من الإسراع إلى عملية آر آند دي، جعلت هذه

التغيرات الأمور أكثر سوءاً، مزيدة من «الاستياء» (القصف المتعمد لشخص بوابل من البريد الإلكتروني) وأشكال أخرى من الاتصال السيئ. وعولج الموقف المتدهور بجلب الفرق من شاطئي الأطلسي كي تجتمع وجهاً لوجه. وغالباً يحتدم الجدل وتزداد الخلافات، ولكن في نهاية أربعة أو خمسة أيام سوية، تبدأ الفرق ببناء علاقات فيما بينها ككائنات بشرية وتتصرّف كفرق فعالة.

على هذا الأساس (وعلى أساس تجارب كثيرة مماثلة) ننصح الآن القادة الذين لديهم فرق بعيدة أن يؤسسوا في البداية علاقات شخصية بين أعضائها. فالكائنات البشرية مصممة من أجل تفاعل كهذا. وحالما يتم تأسيس علاقات شخصية، يمكن الحفاظ على العلاقات بوسائل أخرى. فكّروا بقوة الرسائل المتواضعة. ليس من الضروري أن تكون كلها عالية التقنية. ليس من قبيل المصادفة أن المقاطعات المالية في العالم صغيرة جغرافياً ـ وول ستريت، مدينة لندن، المقاطعة المالية لطوكيو ـ وبعد انتهاء التجارة تمتلئ البارات والأندية بالأشخاص الذي يتواصلون وجهاً لوجه. إنهم يجمعون المعلومات من بعضهم بعضاً.

وحين يجمع مديرو الفرق البعيدة الفرق سوية فإنهم يكثّفون التفاعلات الاجتماعية. ويقدّرون بسرعة في غالب الأحيان أن أعضاء الفريق يحتاجون إلى أن يعرفوا بعضهم بعضاً. ويضمن القائد أن الفريق يعمل بجد، ولكن أعضاءه يذهبون بعد ذلك إلى العشاء أو إلى

المسـرح، أو إلـى أي مكان يمكّن القـائد من جـمع المعلومـات وكـشف الذات. ففي مواقف كهذه، لا يمتلك القادة وقتاً كي يلعبوا دور القيادة ببطء. ويجد الكثير من الانطوائيين هذا التكثيف صعباً جداً.

أخيـراً، إن كلف عدم تأسيس علاقات شخصية أكبر من كلف فعل ذلك. ونحن نقدم هذه النصيحة بحيث تستطيع أن تسلّح نفسك ضد غضب القسم المالي الذي يفحص ميزانية سفرك.

القـيـادة عـلاقـة بين القـادة والأتبـاع. فـالقـائد يتـفـاعل مع الأتبـاع كأفراد ولكنه يتفاعل أيضاً بنحو حاسم معهم كمجموعات: مجموعات وفرق اجتماعية. وكل ما نعرفه عن سلوك المجموعة يصبح هكذا وثيق الصلة بتحديات القيادة. فالقادة يحتاجون إلى مجموعة من المفاهيم كي يفهموا المجموعات التي يجب أن يتفاعلوا معها. ولكن هذه ليست فقط عملية سلبية من الفهم فيما هم يعملون كي يغيّروا توازن المجموعة لتحقيق هدفهم النهائي. إنهم، بالطبع، يعيدون كتابة السياق.

إطلاق النمر الذي في الداخل

تأتي موهبة فهم جزئياً من المركّب الوراثي، وترتبط جزئياً بتجاربنا الاجتماعية ولحظات تطور حاسمة في حياتنا على غرار معظم القدرات البشرية. وكما يفعلون أثناء لعب الغولف، يستطيع القادة الطامحون أن يرفعوا أيديهم في الجو ويقولون: «لن أضرب الكرة أبداً مثل تايجر وودز». أو يستطيعون القول: «حسناً، يمكن ألا أضربها أبداً مثل تايجر ولكنني أستطيع بالتأكيد أن أتحسّن».

إن أهم أمر يجب معرفته هو أن الإحساس بالموقف يمكن تعليمه وتعلّمه. وقد طورت المدارس التجارية البارزة مناهج في «تدريب المهارات البيشخصية». وما هو محوري لأي تطوير في هذا المجال هو الإحساس المحسّن بالموقف. أحد التقنيات هو تصوير المديرين التنفيذيين في مواقف محددة: يحددون الأهداف، يقدمون معلومات مرتدة، يوصلون الرؤية ثم يراجعونها عاملين عبر ما يمكن أن يُفقد أو يساء تأويله. وتؤكد تجربتنا في مناهج كهذه الإهمال المشترك للمهارات الرصدية. ذلك أن كثيراً من المديرين التنفيذيين المحفّزين لن يمنحوا أنفسهم الوقت كي يمضوه في مجرد مراقبة ما يجري حولهم. وتقودهم الرغبة بجعل الأمور تتم إلى إهمال حتى المهمات الرصدية الأبسط. وبالطبع، إن الملاحظة الماهرة ليست سهلة. فكّروا بزيارة إلى صالة فنية؛ إذا كان بوسعكم استخدام الدليل السمعي، فإنكم ترون المزيد من الأمور. يحتاج القادة إلى هذا الدليل شغالاً طول الوقت.

يستطيع القادة، وخاصة في المؤسسات الضخمة، أن يطوّروا شبكات تجمع لهم بيانات عادية. ويقول كثير من القادة في مؤسسات متناثرة جغرافياً إنهم يغذون الصلات القديمة ـ وغالباً إلى أسفل الهرم ـ والتي تبقيهم على صلة مع زملاء المبيعات القدامى، منتهزين فرصاً غير رسمية كي يحصلوا على معلومات غير مصفاة عبر المرتبية.

ويمضي كل هذا كي يبرهن على أن الإحساس بالموقف ليس عملية سلبية، فالقادة يقرؤون ويعيدون كتابة السياق كي ينجزوا هدفهم النهائي.

وقد عُبِّرَ عن فكرة أن الطامحين إلى القيادة يجب أن يوصلوا بنحو رائع في الملاحظة التالية عن اثنين من السياسيين. «قيل عن رئيسي وزراء بريطانيين إن أحدهما لم يكن يمتلك هوائياً، بينما لم يمتلك الآخر أي شيء. إذا فهمنا من الهوائي الانتباه لخفايا الأمور من السهل أن نرى كيف يمكن أنّ أياً من الميلين يمكن أن يقود إلى الفشل في العمل أو الحكم. ومن المرجح أن يعكس الشخص العالي الانتباه المزاج السائد دون أن يضيف إدارة خاصة به؛ والقائد الذي لا يكترث بأمزجة ومشاعر الآخرين يمكن أن ينتج خططاً واضحة ولكنه لن يكون قادراً على تقدير كونها مقبولة»(13).

تستطيع أن تقود فريقاً من أي مكان طالما أنت تعرف موقعك. فكّروا بكأس رايد للغولف في 2004، والذي جمع بين الفريق الأمريكي الذي فيه أفضل اللاعبين في العالم وبين فريق أوروبي يحتوي على عدد أقل من اللاعبين ذوي المرتبة الجيدة والذين اختيروا من عدة دول. كان الفرق الأساسي هو أن الأوروبيين يتمتعون بقيادة جيدة. فقد أظهر الكابتن الألماني برنهارد لانجر مهارات إحساس بالموقف ممتازة ـ على المستوى الفردي ومستوى الفريق في آن ـ بينما عزف الكابتن الأميركي القليل الحظ، هال سوتون، لحناً مزيفاً بعد آخر. وقد فاز الأوروبيون بنحو مقنع(14).

الفصل الخامس

ابق أصيلاً
ولكن انسجم بما يكفي

ركّزنا في الفصل الرابع على قراءة وإعادة كتابة المهمة التي يواجهها القادة فيما يتعلق بالأفراد والفريق. ولكنهم يجب أن يقرؤوا أيضاً السياق المؤسساتي. وينطوي هذا على فهم الهندسة الاجتماعية المعقدة التي يجب أن يتكيّف معها القائد كي يحقق التواصل في المؤسسة[1].

الكلمة الحاسمة هنا هي التكيّف. ويجب على القادة أن ينسجموا بما يكفي إذا كان يجب أن يقوموا بالاتصالات الضرورية لإحداث التغيير. فالقادة الذين ينجحون في تغيير المؤسسات يتحدون الأعراف ولكن نادراً ما يفعل جميعهم هذا في الحال. فهم لا ينشدون مواجهة مباشرة فورية قبل أن يفهموا سياق المؤسسة. بدلاً من ذلك، يقتضي البقاء على قيد الحياة (خاصة في الأيام الأولى) تكيّفاً مدروساً مع مجموعة مستمرة وراسخة من العلاقات الاجتماعية والشبكات المؤسساتية. ومن أجل تغيير مؤسسة، يجب أن يحظى القائد أولاً بقبول من الحد الأدنى كعضو. ونادراً ما تبقى قواعد البقاء في البداية نفسها على غرار قواعد النجاح على المدى الطويل.

قراءة المؤسسات

كـان هناك فـي العـقـدين الأخـيـرين أمـثلة لا تُحـصـى عـن مـديـرين تنفيذيين قسوا على السياقات المؤسساتية. كانوا يحصلون أحياناً على مكاسب قصيرة الأمد. ولكن تجاهل السياق المؤسساتي ليس خياراً على المدى الطويل. فالتغير المستمر يقتضي أن يفهم القائد سياق المؤسسة ويتناغم مـعـه. وبعـد أن يفـعل هذا، يسـتطيع أن يحثّ على التـغـيـيـر بمصداقية وبفرصة أكبر للنجاح. أما تجاهل هذا فيمكن أن يكون كارثياً. فكّروا بآل دنلاب، أو بمجموعة مقلّصي الميزانيات وسارقي الأرصدة الذين لا يرحمون والذين فشلوا في إحداث تغيّر طويل الأمد.

وحين انضم مايكل أوفيتز إلى ديزني، على سبيل المثال، بدا كأنه فهم ذلك بنحو سيئ وخاطئ. وقد زعم زميله مايكل إزنر:

> بدأ يحتك بالناس بطريقة خاطئة. كان مثيراً للجدل وساءت الأمور مع مرور الوقت... كنا جميعاً نستقل الباص (لدى تراجع الشركة) وكان لديه ليموزين؛ وسائق خاص. كان لدى كل شخص جهاز إرسال وكنت تسمع الأجهزة في هذه المساحة التي تبلغ 30000 دونم تقول: «من هو هذا الشخص وما الذي يطلبه؟» نُظر إلى مايكل أوفيتز على أنه نخبوي قليلاً بالنسبة لعالم والت ديزني القائم على المساواة في فلوريدا. كان هذا جواً سيئاً، إذا عبرنا عن الأمر هكذا[2].

لم يستمر أوفيتز سوى أربعة عشر شهراً[3]. وفي التسعينات استمر روبرت هورتون ثلاث سنوات فحسب كرئيس ومدير تنفيذي لشركة النفط العملاقة بي بي. وظهر عرض هورتون الواضح لذكائه الرهيب

مغروراً أحياناً ونرجسياً. وبلغة استراتيجية الشركة، كان هورتون يقوم بأمور كانت الشركة بحاجة ماسة إليها، ولكنه لم يستطع أن يقود القوات حتى نهاية المهمة. فأسلوبه المفرط في الأوتوقراطية لم يعمل في ثقافة بي بي اللبقة. ولم ينسجم بما يكفي لإقناع الناس بأن يتبعوه.

دورك جاجر مثال آخر في بي آند جي على فشل كبير كهذا. فقد اتهمه النقاد بمحاولة تغيير الأمور «كثيراً وبسرعة كبيرة». وقد استمر أقل من ثمانية عشر شهراً. وقد لاحظ وارن بينس أن خليفة جاجر، إي. جي. لافلي: «بدا في البداية كأنه يتراجع عن التزام جاجر بـ «التوسيع والسرعة»، ولكن في الحقيقة كان لافلي قادراً على إحداث التغيير الجذري بكل الطرق التي تحدث عنها جاجر، بما فيه الخروج خارج الشركة من أجل الأفكار الجديدة، ومخالفة فلسفة بي آند جي التقليدية القائلة «ابتكر هنا». كيف نجح لافلي؟ «لم أهاجم... تجنبت قول أن أفراد بي آند جي سيئون ... حافظت على جوهر الثقافة وشددت الناس إلى حيث أردت الذهاب. أدرجتهم في التغيير. لم أقل لهم»»[4].

توضح قيادة لافلي مهارة قراءة السياق والانسجام بما يكفي لإنجاز التواصل وتحقيق التغيير.

ولكن الانسجام ليس مهماً في القمة فحسب. لقد عيّن بارنا المفضّل في نيويورك مدير بار جديداً. ضايقه بطء الموظّفين، الذين خدموا الزبائن فترة طويلة. واعتقد أن الديكور والإضاءة سيئان جداً. حاول أن يغيّر ذلك على الفور. بدأ الزبائن بهجر المكان فاضطر المالك إلى التدخل ونقله.

الكمية الكافية

السؤال هو: من الذين يستطيعون قراءة المؤسسات جيداً وكيف يطورون مهاراتهم؟ والواضح أن بعض القادة قادرون على أن يقرؤوا حدسياً المواقف على أساس تجارب سنوات كثيرة في سياقات مختلفة. يطورون نوعاً من الحكمة التي تعني أنهم أقل اتكالاً على أنماط مفهومية كي تمنحهم كشفاً أو كي تقود تدخلاتهم. لكن هل هناك مبادئ عامة تنطوي عليها العلاقات المؤسساتية والتي يمكن أن تصوغ إمكانيات للتغيير؟ نعتقد أن هناك مبادئ كهذه. ويبين عملنا الاستشاري أن كثيراً من الأشخاص يعثرون على نماذج تصقل مهاراتهم في قراءة السياق.

طوّرنا طريقة لفهم السياق المؤسساتي مستندة إلى وجهة نظر في المؤسسات كجماعات. ففي نموذجنا، يبيّن علم الاجتماع الكلاسيكي أن هناك علاقتين ثقافيتين أساسيتين: التواصل الاجتماعي والتضامن[5]. يشير التواصل الاجتماعي بنحو رئيسي إلى العلاقات العاطفية بين الأفراد الذين من المرجّح أن يروا بعضهم بعضاً كأصدقاء. يميلون إلى الاشتراك في الأفكار والقيم وإلى الارتباط ببعضهم بعضاً بنحو متساو. ويمثل التواصل الاجتماعي، في جوهره، علاقة تُثمّن من أجل نفسها. وغالباً ما تبدأ من خلال الاتصال وجهاً لوجه، رغم أنه يُمكن أن يُحافظ عليها من خلال أشكال أخرى من التواصل، وتتسم بمستوى رفيع من المساعدة المتبادلة دون أية شروط.

يصف التضامن، بالمقابل، التعاون المركز على المهمة بين الأفراد والجماعات. ولا يعتمد على الصداقة الوثيقة أو على المعرفة الشخصية، ولا يحتاج إلى أن يكون متواصلاً أيضاً. لا ينشأ إلا من إدراك للمصلحة المشتركة. وحين يحصل هذا، يمكن أن تنتج المصلحة تركيزاً كثيفاً.

ورغم أن هذا النقاش يمكن أن يبدو تجريدياً قليلاً، فإن علاقات التواصل الاجتماعي والتضامن هي بالفعل حولنا: في أسرنا، وفرقنا الرياضية، ونوادينا الاجتماعية، وجماعاتنا. ومن المثير للجدل أن هذا الحضور الكلي هو الذي جذب في البداية انتباه علماء الاجتماع الأوائل. في النهاية، كلنا لدينا مصلحة في هذه العلاقات ونتأثر بها. اطلب من شخص ما أن يصف أسرته المثالية، على سبيل المثال، وسيرد عليك بنحو نموذجي بأنها حيث الأعضاء يشبهون ويحبون بعضهم بعضاً (التواصل الاجتماعي) ويجتمعون سوية في وقت الشدة (التضامن).

تعالجُ كثيرٌ من الروايات المشهورة والمسرحيات والأفلام واحدة من هاتين العلاقتين أو كلتيهما. ففيلم الكمية الكافية، على سبيل المثال، يروي قصة مجموعة من الرجال ذوي المعنويات المنخفضة والعاطلين عن العمل الذين ينتقلون من خصومة شخصية سلبية إلى ذروة الصداقة والتضامن (بين الرجال والنساء) في الخاتمة الدرامية من التعرّي. فكّروا بالمستويات العليا من التواصل الاجتماعي والتضامن بين الشخصيات الرئيسية لأفلام كلاسيكية مثل أربع حفلات زواج وجنازة، الذين لا يُمسّون، بتش كاسيدي وسندانس كيد، وحتى العرّاب.

التواصل الاجتماعي أيضاً

يقدّم التواصل الاجتماعي والتضامن فوائد معيّنة للقادة في المؤسسات. ولكن حين راقبنا هذين المفهومين عملياً، أدركنا أن لكل منهما جانباً إيجابياً وآخر سلبياً. خذوا التواصل الاجتماعي. إن فوائده واضحة وجوهرية.

يستمتع الناس بحياتهم العملية في الثقافات ذات التواصل الاجتماعي العالي، وقد عرفنا لوقت طويل جداً أنه حين يستمتع الناس بعملهم، يميلون إلى أن يكونوا أكثر إنتاجية[(6)]. ثانياً، يساعد التواصل الاجتماعي في عملية الابتكار. وغالباً ما يثير التشارك في الأفكار غير المكتملة الإبداع ويولّد عمليات الجدل والتخصيب المتبادلة حتى بطريقة غير مخطط لها. يشرح هذا لماذا نستطيع التحدث عن حركات فنية أو علمية؛وعن أفراد يجتمعون سوية كي يتشاركوا في خلفية ودية داعمة.

أخيراً، تتّسم أمكنة العمل ذات التواصل الاجتماعي العالي بأشخاص يعملون بجدية من أجل بعضهم بعضاً. تسمع هذا النوع من المحادثات: «آسف، سأتأخر عن المنزل الليلة. سأساعد بيل على إنهاء محاضرة من أجل الغد». صرنا أكثر اقتناعاً بفوائد عملية التواصل الاجتماعي خاصة حين يكون الابتكار ضرورة للعمل.

على أي حال، صار من الواضح بنحو مساو أن هناك اتجاهاً هابطاً للتواصل الاجتماعي في العمل. يمكن أن نميل إلى التساهل مع أداء الآخرين الذين نعدّهم أصدقاء. وبالطبع، كلما صرنا نعرف

الناس، كلما صار من المرجح أن تنظر إليهم كأصدقاء. وكما لاحظ جورج هومانز بعمق: «يمكن أن تحب بعض العجائز الغريبي الأطوار إذا أمضيت معهم وقتاً كافياً»[7].

يمكن أن يقود التواصل الاجتماعي إلى التساهل والتسوية. ولكن ربما كانت عملية تشكيل الزمرة أكثر مكراً. تعيق الزمر التغيّر وتخنق محاولات القادة لتنشيط المؤسسة. وقد أخبرنا أشخاص عملنا معهم في شركة خدمات مالية أن المكان تسيطر عليه زمرة ظلية تُدعى «الأخوّة». سألناهم: «كيف سنعرف من هم؟» حذرونا: «ستعرفون حين تعبرونهم في الطريق!» وسواء أكانت الزمرة موجودة أم لا فإن هذا لا صلة له بالموضوع. فالناس يعتقدون أنها موجودة، وقد قال هذا الكثير عن ثقافة المؤسسة.

أعاقت عمليات مشابهة لتشكيل الزمرة نمو شركات تقنية عالية حاولت أن تتخطى رؤية المؤسس والشلّة القريبة من المؤسسين الأصليين. فثقافات التواصل الاجتماعي العالية، في شكليها الإيجابي والسلبي، تفرض تحديات مهمة على القادة.

التضامن

يقدم التضامن فوائد معتبرة في ثقافة مؤسساتية، ولكن مظاهره السلبية تفرض تحديات كبيرة على القادة. الفائدة الأولى هي درجة ضخمة من التركيز. بالإضافة إلى ذلك، إن هذا التركيز على الأهداف الواضحة القابلة للقياس يمكن أن يُعبّأ بسرعة. ففي ثقافات التضامن

العالي، ينتج إدراك جماعي للمصالح المشتركة أفعالاً سريعة وقابلة للتحقيق. وهذه القدرة على توظيف القدرة المؤسساتية في وقتها المناسب، هي فائدة ضخمة. وبالفعل، لقد اعتاد المفكرون الاستراتيجيون على مناصرة هذا النمط كجوهر لمشروع عمل ناجح[8].

مع ذلك حتى التضامن له أوجه سلبية. فأول هذه الأوجه يشي بالمفارقة ولكنه يمكن أن يكون مؤذياً جداً. وهذه هي المشكلة: إن المؤسسات التي تظهر بعض المظاهر السلبية للتضامن يمكن أن تقوم بالأمور الخطأ بفعالية كبيرة، تسير فوق الجرف في خطوة كاملة. وإذا ما استخدمنا صيغة التسعينيات، فإن أعضاء المؤسسات مطلوب منهم أن «يقوموا بالعمل فحسب» بدلاً من أن يفكروا بأية عواقب. ولا تسمح مؤسسات كهذه بالانشقاق. إما أن تتلاءم أو تغادر. يمكن أن يجد القائد نفسه محاطاً بموافقة دون أي تساؤل، وهذا مؤشر سيئ على الصحة المؤسساتية، ويجعل هذا التشديد على الانسجام القيادة صعبة.

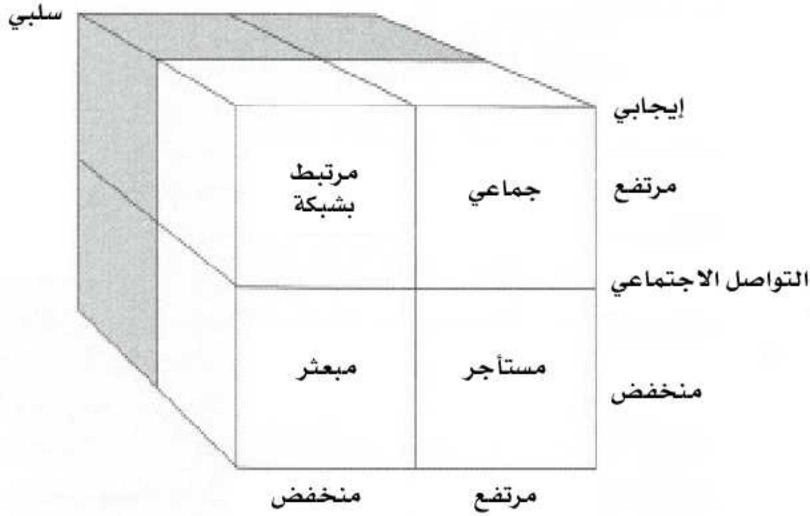
بالإضافة إلى ذلك، إن التضامن يعدُّ المؤسسات لدرجات عالية من الأداء. وحين يُطلب من الزملاء أن يدرسوا بعض الأفكار غير المكتملة، فمن المرجّح أن يقولوا بأنهم مشغولون جداً بحيث لا يستطيعون أن يقدموا المساعدة؛ والأسوأ من ذلك، يمكن أن يسألوا: «ما الذي فيها لي؟» والأسوأ من ذلك أيضاً، ومن المحتمل ألا يسألوا بل يكتفون بالتفكير: «لماذا يجب أن أساعدك؟ نحن خصوم». أخيراً، إن التضامن،

في شكله السلبي، يمكن أن يوحّد العالم حول مصالح وظيفية أو تقسيمية بحيث يرى الأفراد العالم من منظور التسويق، والتمويل، والإنتاج، أو البحث والتنمية، بدلاً من تبني وجهة نظر كلية حيال مصالح الشركة الأهم. والمعارك في أمكنة العمل عاقبة مرجّحة حين تبدأ الفئات بالظهور. مرة ثانية، إن التحديات التي تواجه القيادة في تهدئة الشكل السلبي للتضامن العالي كبيرة.

وضعنا المفهومين إزاء بعضهما البعض كي ننتج المكعب إس المزدوج، كما يظهر في الشكل 5-1[(9)].

أربعة أنماط من الثقافة

نميّز بين أربعة أنماط رئيسية من الثقافة المؤسساتية، يمتلك كل منها جانباً إيجابياً وآخر سلبياً. وتقدم الثقافات المرتبطة بشبكة مستويات عليا من التواصل الاجتماعي ولكنها تقدم، نسبياً، مستوى منخفضاً من التضامن. وهي تتسم غالباً بروح ودّية أسروية. هناك مناسبات اجتماعية مهمة متعلقة بالعمل، وهي تعمل كي تحافظ على نماذج الأسرة وتوسّعها. ويمتد التواصل الاجتماعي غالباً إلى خارج مكان العمل من خلال نوادي اجتماعية ورياضية تنخرط فيها أسر كاملة غالباً.



ينجم عن الثقافات المرتبطة بشبكة عدد من المظاهر السلبية. وتشتمل هذه على تشكيل الزمرة؛ وتبادل غير رسمي للمعلومات يمكن أن ينحدر إلى شائعات خطيرة وآلات ثرثرة؛ وتشتمل على لقاءات وديّة تنتج الكثير من الكلام ولكن القليل من الفعل؛ والأكثر أهمية، هي أنها تشتمل على طاقة معتبرة، وخاصة بين المديرين الرئيسيين، تدخل في السياسة المؤسساتية وصناعة الانطباع الملائم. وهناك غالباً المزيد من التشديد على الإدارة نحو الأعلى أكثر من إدارة النتائج.

أما الثقافات المهتمة بالحصول على المال فهي مغايرة بحدّة، وتظهر تضامناً عالياً وتواصلاً اجتماعياً متدنياً. ففي المؤسسات التي تسود فيها أنواع كهذه من الثقافة، ثمة في غالب الأحيان إحساس مصعّد بالتنافس ورغبة قوية بالربح. ويُفكّر بالكتابة كلعبة متخارجة (صفرية

المجموع): «أنا أربح ـ أنت تخسر». وتُبنى القيم المشتركة حول فردية تنافسية وتحقيق شخصي واضح للأهداف. ولا يحصل النشاط التعاوني إلا حيث توجد فوائد واضحة قابلة للقياس. وقد وُصف عمل الفريق الفعّال مرة لنا في مؤسسة مهتمة بجني المال ونمطية بأنه «نسور تطير في تشكيل».

تنتجُ ثقافات كهذه مشاريع عمل هائلة، ولكن، مرة ثانية، هناك سلبيات يجب التفكير بها. فالتركيز على ما هو قابل للقياس يعني أن المسائل المهمة والصعبة القياس مفقودة. ويمكن أن يصبح التنافس الداخلي واسع الانتشار. وربما كان الأكثر إيذاء في الأعمال المستندة إلى المعرفة، هو أن هناك مستوى منخفضاً من الانخراط العاطفي في المؤسسة، يقود إلى عقد سيكولوجي هش، ومجازفات فقدان لاعبين أساسيين.

الثقافات المبعثرة ـ ذات الحياة الاجتماعية والتضامن المتدني ـ هي غير عادية ولكنها يمكن أن تحيا وتزدهر في بعض السياقات. على سبيل المثال، إن الأعمال التي تعتمد على المستأجرين، والعمل المنزلي، أو الخبرة الفردية يمكن أن تكون مبعثرة بنحو واسع. والحرية التي تُمنح للأفراد في هذه الثقافات يمكن أن تولّد فوائد كبيرة. فكّروا باستقلالية أستاذ جامعي أو شريك رئيسي في شركة قانونية والإبداع الذي يمكن أن يولّده هذا. ولكن إذا أسيء استغلال الحريات، يمكن أن تتسم الثقافات المبعثرة بالسلوك الأناني السري. وحتى المحاولات البسيطة للتعاون ـ الاجتماعات، على سبيل المثال ـ يمكن أن تُقوَّضَ من قِبَلِ كثير من الأفراد الذين تسيّرهم جداول أعمالهم الشخصية.

أخيراً، الثقافات المشتركة هي رفيعة على مستوى التواصل الاجتماعي والتضامن في آن واحد. وتمتلك في الظاهر الأفضل في كلا العالمين. وقد احتفي بها في القصص التي رويت عن الأعمال الإبداعية وذات الأداء العالي: فكّروا بآبل، وميكروسوفت، أو بين آند جيري. هذه شركات مولعة بقضية، فيها أعضاء يعملون سوية في جو فريق محكم النسج. حين تكون شركات كهذه في حالها الأفضل، فإن التطابق بين القيم المعتنقة والممارسات العملية يمكن أن يكون فائقاً للعادة.

يمكن أن تصبح هذه الشركات معرضة أيضاً لمفارقة النجاح. وفي النتيجة، تبدأ بالاعتقاد بأنها غير معرضة. ويمكن أن يُنظر إلى المنافسين أو الزبائن بسهولة «كخاطئين»، أو يتم تعزيز القيم والمبادئ خارج هدفها المفيد. ففي الثمانينات وأوائل التسعينات، عانت آي بي إم من بعض مشكلات مظاهر أقل إيجابية لثقافة جماعية سلبية. وبنحو يشي بمفارقة، استمرت آبل، الدخيل الجديد، التي ساعدت على تقويض مركز آي بي إم، في المعاناة من رضا مشابه أيضاً جعلها تغفل النظر عن الأخطار.

جمّد، أمتع، وضايق

يعمل القادة داخل نماذج الثقافة المؤسساتية الرئيسية هذه. وبالفعل، سيكون هناك دوماً تنوعات ثقافية فرعية مهمة في المؤسسات الفردية. فكّروا، على سبيل المثال، بالفرق بين فريق بحث وتنمية جماعي وقوة المبيعات المستأجرة التي يجب أن تبيع المنتج الذي

يطوره. وبينما يكون القادة الفعالون خبراء في كشف مظاهر ملائمة من شخصياتهم الأصيلة في الوقت الملائم، فهم كذلك خبراء في التناغم مع الفرد، والفريق، والسياق المؤسساتي.

ينبغي أن يكون السؤال: لماذا يزعجون أنفسهم بالتناغم مع السياق إذا كانت القيادة تتعلق بكونك صادقاً مع نفسك؟ والجواب هو أن القادة الذين ينجحون في كونهم ذواتهم الأصيلة يفعلون هذا بتحذير مهم: يقبلون، بنحو يشي بمفارقة، درجة ما من الانسجام. إنهم حقيقيون ويستخدمون ميزاتهم الخاصة الجوهرية، ولكنهم ينسجمون أيضاً بما يكفي لجعل الأمور تُنجز داخل قيود الثقافة المؤسساتية.

كان القادة الذين درسناهم قادرين على قراءة الثقافة المؤسساتية والانسجام بما يكفي كي يُقبلوا كداخليين. والأكثر أهمية، فعلوا ذلك دون أن يضحوا بأصالتهم. لقد كيّفوا ذواتهم الأصيلة مع السياق المؤسساتي بطريقة انخرطت (أو على الأقل تسامحت) مع الثقافة القائمة وأظهرت لها الاحترام حين اقتضى الأمر. وقد كان فعل الموازنة الحسّاس هذا معروفاً لعقود لكثير من المديرات في مرتبيات إدارية يهيمن عليها الذكور. إن التحدي المبكر والمفتوح لبعض الأعراف الذكورية (غير المقبولة) يمكن أن يكون ضرورياً أحياناً. وبنحو مساو، على أي حال، إن بعض النساء قادرات على تقمّص أنماط أنثوية سلبية (مغذّية، مغوية، سكرتيرة، خادمة الكوي، الخ!) وتحويلها لصالحهنّ. وهذا مستحيل دون الحفاظ على إحساس صحّي بمسافة دور وعين

قوية على الهدف النهائي. ولكن من خلال الانسجام بما يكفي، تتمكن بعض النساء من الاستمرار، ثم يتصلن كي يحصلن على التواصل، وفي النهاية يحدثن تغيّراً طويل الأمد.

سيكون مثالنا التاريخي هنا الإسكندر المقدوني، الذي تبنى، كما كان معروفاً، كثيراً من تقاليد الشعوب التي غزاها. وكان هذا يعني أنه قُبل كحاكم. وبنحو مشابه، كان الحكام المحليون في الإمبراطورية الرومانية معروفين بتسامحهم مع العادات المحلية للمناطق التي يحتلونها[10].

وبالمعنى المؤسساتي الحديث، إن الفشل في القيام بالتعديل الضروري يمكن أن يؤدي إلى ثقافة ترفض القادة أو من المرجّح أكثر أن تفشل في الانخراط معهم. وفي الوقت نفسه، هناك خطر الانسجام كثيراً. يمكن أن يؤدي هذا إلى فقدان القادة لأصالتهم، كما لو أنك تتصرّف كالسكان المحليين. وهكذا كيف يُنجز القادة فعل التوازن هذا؟

إن الأشخاص الذين يحافظون على أصالتهم في موقع قيادة قادرون على أن يُظهروا من هم. إنهم متجذّرون. ويمتلكون فهماً لما صنعهم. ولكن هذا غير كاف في حد ذاته. ونواجه، أثناء حياتنا، مواقف جديدة، وغالباً على مسافة طويلة من أصولنا. ويعالج القادة الفعالون هذه المواقف الجديدة جيداً. وهم مرتاحون ليس حيال أصولهم، وإنما حيال الانتقال الذي تفرضه الحياة أيضاً.

نحن نهتم جميعاً بأصول الناس، بالطبع. ونعرف أن هذا يساعدنا على فهمهم بنحو أفضل. فمعرفة العوامل التي شكّلت الأفراد تمنحنا وسيلة أفضل للارتباط بهم. وقد عملنا طوال سنوات عديدة، مع مدير رئيسي

حكيم لشركة كيماوية أميركية. كان يبدأ أحاديثه مع الأعضاء الجدد لفريقه بهذا الطلب: «قل لي كيف أصبحت الشخص الذي أنت عليه الآن». كان اهتمامه كبيراً بالمجموعات المعقدة من العوامل التي تشرح من نحن.

نشأ فهمنا لهذه العملية بالأصل من رصد تأثير نتائج الانتقال الاجتماعي على المديرين التنفيذيين، وخاصة الذكور. وقد طوّرنا، من خلال عملنا في المدارس التجارية واستشارتنا ومن خلال العمل المباشر في المؤسسات، نموذجاً لشرح تجارب الأفراد في الانتقال الاجتماعي عبر حياتهم المؤسساتية واستجاباتهم المتباينة لها. نسميه نموذج جمّدٌ ـ أمتعٌ ـ ضايقٌ.

يرتعب بعض الأفراد من وجهتهم بحيث يتجمدون، أي يفقدون مواصفاتهم القيادية التي أخذتهم إلى هناك في المقام الأول. ويحاول آخرون، بنحو غير أصيل، أن يحاكوا العادات الاجتماعية لسياقهم الاجتماعي الجديد: إنهم يُمتعون. هؤلاء، أيضاً، يفقدون قدرتهم على القيادة. والمجموعات الأكثر فعالية هي تلك التي تحتفظ بأصالتها ولكنها تقوم ببعض التكيّف الثقافي مع بيئتها الاجتماعية. بتعبير آخر، إنهم يضايقون، يحتفظون بأصالتهم، لكنهم يكتسبون ما يكفي من سلوكيات موقفهم الجديد كي يكونوا قادرين على العمل بفعالية ـ وبنحو حاسم ـ كي يحققوا هدفهم.

إن المفهوم الأساسي الذي ينطوي عليه هذا النموذج هو مفهوم رأس المال الثقافي. وتأتي هذه الفكرة من عالم الاجتماع الفرنسي بيير بورديو[11]. يرى بورديو أنه كما أن المجموعات الاجتماعية في المجتمع

تملك مدخلاً متفاوتاً إلى المصادر المادية، فإن المدخل إلى الأشكال الثقافية المرغوبة أكثر متفاوت أيضاً. وهكذا، فإن المجموعات المهيمنة ثقافياً في الفن والأدب والتربية والموضة والطعام قادرة على جعل تعريفها للثقافة هو الأكثر إغراء. يمكن حتى أن تستخدم هذا كي تحجب الآخرين، الذين يفتقرون إلى رأس المال الثقافي هذا.

هذه حجة معقدة، ولكننا رأيناها تلعب مرات كثيرة. فبينما ينتقل الأفراد عبر المؤسسات، فهم معرضون لأشكال مهيمنة من رأس المال الثقافي. يحاول البعض معالجة الأمر، والبعض الآخر لا يعالجونه. والأمثلة التالية هي، بسبب الضرورة، غفل، ولكنه مستندة إلى ملاحظة مباشرة.

التطور المجمّد

كان بيل مهندساً كهربائياً ممتازاً. وقد بدأ كعامل كهرباء متدرّب، واكتشفت شركة الخدمات الضخمة في بنسلفانيا حيث كان يعمل قدراته بسرعة. وقد أقنعه قسم الموارد البشرية في شركته ـ وكان هذا بحاجة إلى بعض الإقناع ـ أن يذهب إلى الجامعة، حيث أشرفت عليه الشركة كي يدرس الهندسة الكهربائية. في البداية، وجد الجامعة صعبة. اختلط مع أشخاص من خلفيات مختلفة جداً عن خلفيته، وبينهم طلاب كثيرون من بلدان أخرى. على أي حال، عمل بدأب، وجذب تألقه حالاً انتباه أساتذته. هذا منحه شرعية مع أنداده، خاصة بما أنه كان دوماً راغباً بمساعدة الآخرين الأقل قدرة منه.

تخـرّج وحـصل على شـهـادة جيـدة ورُحّب به بمودة حين عـاد إلى العمل. كان الآن قد تزوج حبيبة طفولته وكان يستمتع بالحياة. قابلناه أول مرة حين حددته شركته كمدير تنفيذي ذي مقدرة عالية. عملنا كلانا معه واستطعنا أن نرى قدرته. كان يعمل بدأب في تطوير قدراته الاستراتيجية واستخدام مهاراته الجيدة والمباشرة في العلاقات مع الأشخاص، وكان يتحرك بسرعة عبر المؤسسة. وانطوى عمله غالباً على مهارات إدارة مشروع وصار خبيراً في جمع الفرق وقيادتها. كانت قدرته التقنية وصدقه المباشر صفتي قيادته الأكبر.

بدأت الأمور تأخذ منحى خاطئاً حين انتقل إلى المكتب الرئيسي، وإلى الدور الاستشاري لبعض المديرين التنفيذيين الأعلى في الشركة. رأى قسم الموارد البشرية هذا بنحو صائب كتهيئة جيدة لمركز قيادة رئيسي في الخط. ولكن المكتب الرئيسي كان سياسياً. وجد بيل أن أسلوبه في الكلام المباشر عزف على كثير من الأوتار الخاطئة.بدأ يحصل على معلومات مرتدّة بأنه لم يفهم بنحو كامل تعقيد المواقف، أنه يجب أن يوسّع مدى المهارات المؤثرة. حاول بيل أن يسيطر على تلقائيته، لكنه لم يستطع أبداً أن يحاكي السلوك السياسي لرؤسائه. بدأ يفقد طريقه.

رأيناه مرة أخرى بعد أن عاد إلى العمل في دور قيادي مهم. توقعنا أن يبلي جيداً، لكن إحساس بيل بنفسه انتهى. فقد أصيب بمرض الارتياب بالذات. ربما كان ينبغي عليه أن يتمسك بكونه مهندساً جيداً فحسب؛ ربما لم يكن موقع القيادة هذا له. كان

سلوكه يزداد تأرجحاً بينما هو يحاول قراءة السياسة بين انفجارات غير حاسمة ومفاجئة من العدوانية المباشرة فيما كان يصارع للعثور على أسلوبه التلقائي القديم.

لا يزال هناك، ولكنه على الأرجح لن يتقدم أكثر. فقد فقدَ قدرته على أن يكون نفسه بمهارة؛ لقد تجمّد. وجد نفسه في بيئة اجتماعية لا يستطيع أن يعثر على نفسه فيها.

متلهف كي يمتع

قارن حالة بيل مع حالة جراهام. قابلنا جراهام أول مرة حين كان يعمل كموظف مبيعات ذي قدرة عالية في عمل خاص بترويج البضائع للمستهلكين في بوسطن. كان بائعاً نشيطاً جداً، ولو بطريقة قديمة الطراز، ومباشرة. وجده بعض الأشخاص وقحاً. وقد كانت علاقتنا معه دوماً جيدة بما أنه يشاطرنا ولعنا بالرياضة، ويناقش بنحو أفضل أثناء تناول كأس من البيرة الجيدة. كان مسروراً من ولادة شركات إنتاج البيرة الصغيرة واستمتع في مشاطرتنا اكتشافه الأخير. كان متألقاً جداً ولكنه مفرط قليلاً في طاقته وتلقائيته بالنسبة للثقافة الاجتماعية اللبقة التي كان يعمل فيها. ألححنا على الأشخاص أن يمنحوه فرصة للنمو، شاعرين أن أسلوبه القيادي ذا الطاقة العالية كان تماماً ما هو مطلوب، على الأقل في بعض أجزاء شركته.

انتقل جراهام من المبيعات إلى التسويق، ثم انتقل فترة وجيزة إلى دور إنتاج في معمل، ثم عاد إلى دور تسويق رئيسي. وقد أدهشنا هذا التحول. فبدلاً من تهديد الحياة الاجتماعية الدافئة للثقافة المؤسساتية،

بدا كأنه يجسّدها. أصبح كلامه حاذقاً وآراؤه محسوبة جيداً. رأينا أنه يدافع عن الوضع القائم، ملاحظين أن إلحاحنا على أجندة تغيير للمؤسسة كان تبسيطياً قليلاً. وقد عبّر حتى عن وجهة النظر بأنه يفضل الممرات الهادئة للمكتب الرئيسي على صخب السوق. وسألنا أنفسنا: أكان هذا هو الرجل نفسه؟ لقد تغيّر بالتأكيد؛ حاولنا التحدث عن البيسبول، ولكن ولعه الرياضي صار الآن الإبحار والتزلج في الروكيز.

ليس تأويل هذه التغييرات بسيطاً بالطبع. وكانت إحدى وجهات النظر هي أن جراهام قد نضج فحسب، وأن تجاريه الوظيفية الجديدة وتعبيره عن نفسه في مركز الشركة عمّق فهمه للمسائل التي كانت تواجهها شركته. إلا أن وجهة نظرنا مختلفة: ففي محاولاته كي يتلاءم مع ثقافة الشركة المهيمنة فقد ما جعله مفيداً كقائد تغيير فيها. وفي محاولته كي يُمتع فقد تلك الخصائص الفردية التي استخدمها سابقاً بفعالية في دور قيادي.

يظهر هذان المثالان ـ الذي عن التجميد، والذي عن الإمتاع ـ مديرين تنفيذيين يفقدون بعض تلقائيتهم فيما هم يرتقون في المؤسسة. ولكن العملية ليست دوماً كذلك.

يعمل كيفن لدى شركة تخمير جعّة كبيرة، والواقع أنها واحدة من أضخم الشركات في العالم. إنه عالم مهووس بالخميرة، المادة المهمة جداً لشركة تخمير. إنه خجول وانطوائي، يتواصل بشكل أفضل مع علماء آخرين، رغم أن هناك قلة تستطيع مضاهاة معرفته بالخمائر،

أو اهتمامه بها. ويشهد جميع الذين يعملون معه على قدرته الفكرية، وإخلاصه العميق للشركة، وولعه بمنتجاتها. أما حماسه الساذج تقريباً للموضوع فقد كان رصيد قيادة معتبراً بين الباحثين على الأقل.

إن نجاح كيفن في استخدام الخمائر لتطوير المنتج الجديد جذب إليه انتباهاً أوسع في المؤسسة. وانتقل إلى دور رئيسي أكبر في تطوير المنتج. ذلك أن هذه الوظيفة غالباً ما يهيمن عليها المنبسطون الصاخبون في صناعة التخمير والذين تشتمل اهتماماتهم عادة على الرياضة واستهلاك منتجاتهم.

كان كيفن في هذه البيئة الجديدة سمكة خارج الماء. صار وحيداً وانطوائياً أكثر وتراجع أداؤه. ولكي يحدث تأثيراً مهماً في عملية تطوير المنتج الجديد كان عليه الاقتراب من أولئك الذين يعرفون وظيفة دراسة السوق ويتحكمون بالإنفاق على التسويق. وقد كانت هذه بيئة لم يستطع أن يعمل فيها. بدورهم، نظروا إليه كمهووس مضجر. وبما أن كيفن لم يكن قادراً على اكتساب رأسمال اجتماعي كاف كي ينخرط مع زملائه، فقد عُرقلت مهنته الآن، ويتطلع إلى مغادرة الشركة.

استخراج الأصالة

مثالنا الأخير أكثر إيجابية. يروي قصة طالبة سابقة لدينا. كانت متألقة ومجتهدة ويحبها زملاؤها وهيئة الأساتذة التي علّمتها. أتت سارة من منطقة في الولايات المتحدة بلكنة مميزة وغير سائدة. شعر بعض زملائها أنها ستعاني في سوق العمل المحموم من أجل شهادات

الماجستير في إدارة الأعمال من الكليات القمة. على أي حال، قررت ألا تبحث عن عمل في الاستشارة أو الاستثمار المصرفي، الطريق المفضّل لكثير من زملائها المحلقين عالياً. وبدلاً من ذلك، حصلت على عمل في شركة لترويج السلع سريعة التنقل (إف إم سي جي)، حيث أحرزت تقدماً جيداً في وظيفة التسويق.

وبدا أن كل شيء يسير على ما يرام، ولكن متطلبات السفر من أجل أعمال دولية بدأت تزيد من ضغطها. فقررت مترددة أن تنتقل إلى أكثر شركات الأبحاث نجاحاً. حافظنا على اتصالنا معها ورأينا كيف كانت قدرتها القيادية تتنامى. وقد انتهزت سارة جميع الفرص كي توسّع مهاراتها، وراقبنا ـ يجب أن نقول إننا فعلنا ذلك بفخر ـ كيف تظهر انتهازها لجميع الفرص من أجل إدارة أحد الأجزاء الرئيسية للمؤسسة. وقد حصلت تغييرات مهمة في أسلوبها. وامتلكت دوماً توتراً معيناً هادئاً ولكنها أضافت إحساساً بالجدية حقيقياً و لم يكن متكلفاً أبداً.

انتقلت بسهولة إلى عالم من مديري المجالس الرئيسيين، وعدّها كثير من المديرين مستشارة موثوقة. ومن الواضح أن سارة تعمل بدأب كي تجعل نفسها قيّمة ومقبولة في هذا العالم. ولكنها لم تفقد أبداً ذلك الإحساس بمن هي. ما تزال تحتفظ بلكنتها، التي تغيّرت قليلاً بسبب الأسفار الكثيرة، ولكنها مميزة رغم ذلك. وهي تستمتع في بار في مركز البلدة كما تستمتع في ردهة فندق أنيقة. وبالفعل، إنها دوماً تأخذ الناس إلى أمكنة مدهشة وخاصة حين تريد جمع المعلومات. ومن الواضح أنه يُنظر إليها بين موظفيها وفي السوق كشخص

حقيقي، تمتلك حياة خارج العمل. وفي الوقت نفسه، انسجمت بما يكفي مع البيئة الاجتماعية الرفيعة التي كان عليها العمل فيها. وعلى غرار جميع القادة الفعالين، فقد انسجمت بما يكفي كي تضمن التواصل وتحقق الهدف. ولكنها احتفظت أيضاً بنوع من اللعب حيال دورها. إنه فعلاً هي، ولكنها كما لو أنها تراقب نفسها وتبتسم لنجاحها. أما أولئك الذين تقودهم فيلاحظون أحياناً، وبفهم عميق، أن سارة تظلّ غامضة قليلاً رغم انفتاحها الملحوظ.

الانسجام بما يكفي

تجسّد سارة مقاربة ضايقٌ الخاصة بالانسجام بما يكفي. لقد أدركت أن كونها أصيلة لا يكفي للقيادة. فالقادة الفعالون يتحدون وينسجمون في آن واحد. يمارسون مبادئ راسخة ولكنهم أيضاً يقبلون التسويات. يمنحون من أنفسهم ولكنهم يمارسون في الوقت نفسه درجة من مسافة الدور. يتعمّدون أن يكونوا غير هرميين ولكنهم خبراء في استخدام المرتبيات.

فكّروا بنيال فتزجرالد، الرئيس المشترك السابق لشركة الأطعمة والمنظّفات الضخمة يونيلفر. يفهم فتزجرالد السلوكيات المطلوبة للعمل في ثقافة عالمية معقدة ومرتبطة بشبكة واسعة. ويمتلك مهارات بيشخصية ممتازة، بتألّق ايرلندي، ويمكن أن يكون ساحراً بنحو كبير. وقد تعلّم أن يونيلفر ليست ثقافة ينجح فيها أسلوب قيادة جلف، وهكذا استطاع أن يدردش مع الأفضل، مشاطراً وجامعاً معلومات شخصية فيما

هو يتحدث عن مسائل العمل. ومع مرور الأعوام، صنع شبكة اجتماعية معقدة من خلال هذه الشركة العالمية العملاقة. وقد مكنته من أن يُنجز الأمور داخل ثقافة يونيلفر، وغالباً خارج الأنظمة الشكلية.

بدا أن جيرالد تكيّف مع هذه الثقافة المرتبطة بشبكة بنحو كامل. ولكن لا تجعلوا الأمر ينطلي عليكم. أحدث فتزجرالد تغيّراً جذرياً هو وزميله أنطوني برغمانز. وقد شمل هذا تقليص الأسهم والخدمات والتركيز على النمو، والحصول على أفضل الأطعمة، والتركيز على الأداء. كانت هذه عملية صعبة، وتبقى النتيجة غير واضحة. ولكن مهما كان الحكم النهائي، لن يُنجز أيٌّ من هذا دون الاستخدام الحذر لمعرفته بالثقافة في تجلياتها الإيجابية والسلبية في آن.

وكما بنى شبكة من العلاقات الاجتماعية التي مكّنته من إنجاز الأمور، حدّد فتزجرالد أيضاً تلك الشبكات السلبية التي تعوق التطبيق الناجح للتغيير. عرف الأعداء الصامتين كما عرف الأتباع المتحمّسين. وأظهر قدرة كبيرة على «التخلّص من الخونة». بالنتيجة، حافظ على تكامل رؤيته ليونيلفر وتكيّف مع المتطلبات الحاسمة للثقافة. وبقي فتزجرالد نفسه، بوجهة نظر غنية ومغرية حول مستقبل يونيلفر، لكنه اعترف بأهمية النسيج الاجتماعي المعقّد للمؤسسة بالنسبة لأي شخص ينشد ممارسة دور قيادة في المستقبل.

القائد الحقيقي

كان بيل بيرنز عالمياً في قدرته بنحو مشابه على الإحساس بسياق مؤسسة مرتبط بشبكة. وأدرك بذكاء الحاجة إلى التكيّف الثقافي بينما كان ينتقل بين عمليات روش في أوربا، والولايات المتحدة واليابان. وكما

أقــرّ بحــرية، كــان بحــاجــة إلى أن يعــمل في التكنولـوجيــا الـوراثيــة في كاليفورنيا بطريقة مختلفة عن عمله في شراكة تشوجاي في اليابان. ولكن رغم هذه التبدلات في السلوك كان يهتم دوماً بالعمل في داخل ما يسميّه «عـرض نطاق قابل للتـعرّف»، كي يعبّـر عن بيل الحـقـيـقي. تحـدّثوا مع زملائه وسترون أنهم جميعاً يسرعون إلى التصفيق لدفئه الشخصي وفكره ورزانته وكذلك دقته في التعامل مع تفاصيل أداء المنتج.

ومن يعمل في سياق مؤسساتي مختلف جداً هو بلميرو دي أزفيدو، رئيس أكبر شركة في البرتغال، وهي واجهة لشركة سونا للاتصالات المتعددة القوميات. إن بلميرو يجسّد ثقافة الشركة التي تهتم بالكفاءات الآن هو في بداية الستينات، ولا يزال بلميرو يلعب السكواش وكرة القدم ويمارس الرياضة بنحو منتظم في جمنازيوم الشركة. ويفهم بدقة كيف يتصرف في هذه الثقافة: اعرفْ أرقامك، لا تعبّر أبداً عن آراء دون فهم عميق للإجراءات الضمنية، كن قادراً على اتخاذ قرارات صعبة حول الناس والعمل. جعله هذا يبدو صعباً وبعيداً، ولكنه جعلنا نسيء فهم أسلوبه في القيادة وإحساسه الخاص القوي بالفردية والأصالة. وقد عُبّر عن هذا أحسن تعبير في الرحلة السنوية التي يقوم بها هو وأصدقاؤه إلى مسقط رأسه في وادي دورو الجميل في شمال البرتغال. وهذا احتفاء بمكان ولادته الذي جعله ما هو عليه. ويشتمل هذا على زيارة إلى الريف حيث كان والداه يعيشان، وتناول بعض الطعام المحليّ اللذيذ، وأداء الرقص التراثي وكل هذا في روح من الصداقة والتسلية. إنه إنسان عميق. يعرف بلميرو كيف ينجح في سونا، ولكنه لم يتخل أبداً عن أصوله أو إنسانيته.

وبينما كانت جين توملين تمارس دورها كمديرة لقسم الموارد البشرية في ماركس آند سبنسر لبيع التجزئة عملت كي تبقى نفسها في سياق ثقافة جماعية طويلة الأمد، وقريبة وتقليدية. وهذه ثقافة تطلّبت تاريخياً مستويات عليا من الانسجام على المستوى السلوكي ومستوى القيم في آن واحد. وكان التحدي الذي واجهها هو أنها تجسّد وتمارس قيم مؤسساتية جوهرية بينما تحتفظ بالتزامها بالتغيير كرد على التنافس الشرس. عنى هذا أنها أقرت علناً بالقيم الأساسية والخطوط الحالية للنشاط.

أخبرتنا جين أنها تخطط، في أي عمل جديد، لإظهار 50% من نفسها لموظفيها في الأشهر الثلاثة الأولى، وتقوم بهذا تدريجياً. كان هدفها في التفاعلات الفردية استهلال ما سمّتهُ بـ «محادثات أصيلة» مصممة «لاختراق المظهر الخارجي». كانت ترى أن الأعداء في هذه الاجتماعات هم الرضا والانضباط والاتّباع الذي لا يشكك به للقادة. ويغلّف هذا تحديات قيادة توجد في ثقافات كهذه. من ناحية، التحدي هو أن تكون مناصرة قوية لقيم مؤسساتية أساسية، ومن ناحية أخرى، أن تحافظ على درجة من المسافة النقدية. وكان فعل التوازن هذا بارزاً لجين توملين كامرأة بريطانية سوداء. وقد ساعدت جين الشركة خلال فترة تغيير مشحونة، والعملية تستمر. ولكن بنحو مثير للجدل، إن إحداث تغيير في ثقافة جماعية راسخة طويلاً هو أصعب التحديات. وفيما كانت شركة ماركس آند سبنسر تواجه ضغوطاً مستمرة من حاملي الأسهم والمنافسين المحتملين، تابعت جين. وقد تغيّر السياق الذي حولها ثانية، وكما شدّدنا بنحو متكرر، إن القيادة تعرّض الأفراد دوماً لمجازفة شخصية.

أنت بنحو فريد

ليست هذه المسائل الحامي الوحيد للمؤسسات المحافظة أو المتعددة القوميات والمتاهية. ويمكن العثور على النوع نفسه من تحديات القيادة في شركات ثقافة جماعية أخرى، مثل آبل، وهلويت باكارد/ وجونسون آند جونسون، أو في شركات أصغر وإبداعية بنحو كبير مثل الشركة المطورة لألعاب الكمبيوتر إلكترونيك آرتس إي آ.

كان التحدي الماثل أمام خلف ديفد جاردنر، في إلكترونيك آرتس في أوربا، جرهارد فلورين، هو أن ينخرط مع زملائه بطريقة تعزز قيم الأشخاص الأقوياء في الشركة وتقوّي في الوقت نفسه القيم التجارية للشركة في سوق تنافس شرس متغيّر بسرعة. وكألماني، ومستشار سابق لمكنسي، جسّد فلورين شخصية مختلفة جداً عن شخصية إلكترونيك آرتس جاردنر. ومن الواضح أن جرهارد ليس ديفد، ويجب أن يستخدم قواه الفريدة لصالحه كي يدفع الشركة إلى الأمام. ولكن في الوقت نفسه، يجب أن يكون حريصاً كي يحافظ على قيم إلكترونيك آرتس الثقافية القوية الخاصة بعمل الفريق، والإبداع، والحرية الفردية. وهو يعرف أنه بدون هذا لن يحصل على التواصل الضروري للتغيير.

وفي شركات الخدمات المهنية، حيث تكون الثقافة المهيمنة فردية ومبعثرة، فإن تحديات القيادة مختلفة. خذوا حالة إيان باول، القائد البريطاني لبزنس ريكفري براكتسيس في برايسوترهاوس كوبرز. يمتلك هذا المشروع الناجح جداً في قيادة السوق العالمية أربعة

وخمسين شريكاً في المملكة المتحدة. وكلهم فعلوا ذلك إما من خلال معرفتهم التقنية المتقدمة أو مهاراتهم في عقد الصفقات التجارية. ومن أجل الأفضل، إنها مزيج من الاثنين.

يود باول كثيراً أن يغيّر الثقافة من خلال تعزيز روابط قوية بين الأشخاص والتركيز الواضح على الأداء بحيث يستطيع العمل أن يستغل فرص بيع متبادل، يشاطر في المعرفة، ويزيد من مستويات الابتكار. ولكن عليه أولاً أن يؤسس أوراق اعتماد قيادته.

في سياق كهذا، عليه أن يبيّن لشركائه أنه يستطيع أن يربح شخصياً ويقوم بـ «صفقات كبيرة»، على سبيل المثال، كان مدير مجموعة روفر\إم جي بعد انهيار الصفقة مع شركة شانغهاي للسيارات. يجب أن يظهر أن صلاته، داخلياً وخارجياً بخاصة، قيّمة جداً للعمل. وحتى حين يبدأ بتغيير الثقافة، يواصل تدعيم شرعيته كـ «صياد جيد». وبالإضافة إلى ذلك، يجسّد السلوكيات الجديدة التي يتمنى أن تدخل إلى الثقافة. يدرّب ويرعى ويبني الفرق - إنه غير رسمي، وبالأحرى غير هرمي - كثيراً مثل ذاته الحقيقية، إن شئتم، ولكنه لا يفقد أبداً مرأى ضرورة الانسجام بما يكفي مع الثقافة الخاصة لشركات خدمات مهنية عالية الأداء.

وعلى غرار شركات الخدمة الخاصة، يهيمن على المتاحف غالباً خبراء ذوو فردية عالية: القيِّمون، العلماء، والباحثون. ويمكن أن تكون ثقافاتهم مفككة ويهيمن عليها، في حالتها الأسوأ، سلوك أناني. وقد

صُدمت نائبة مدير المتحف البريطاني، المعيّنة حديثاً، دون أستويك من بعض ما وجدته لدى وصولها. «اعتاد الناس أن يتم تجاهلهم. يعبرون قربك دون أن ينظروا إليك. قررت أنا والمدير الجديد نيل مكرجريجور أن نسلم على الجميع. كانت هذه صدمة لهم».

وبسبب عجز مالي بلغ ستة ملايين جنيه إسترليني كان على دون و نيل مكجريجور أن يواجها أعرافاً عديدة مبكراً وليس المزاج الاجتماعي فحسب. ولكنها كانت حريصة على عدم تغيير الأمور بسرعة. «المتحف غارق بالطقوس والتقاليد. يجتمع الأوصياء يوم السبت مرة في الشهر في المائتين وخمسين عاماً الأخيرة. في مركز الطاولة هناك حامل الصولجان ... وإلى جانب رموز كهذه هناك قيم مهمة من الخبرة والنوعية داخلة في النسيج. ويميل بعض المستشارين إلى القدوم والقول: «حلّيها». ولكنك لا تستطيع الخوض وتوقع أن تحل كل شيء بسرعة. لا تستطيع أن تُصدر مراسيم. تحتاج إلى معرفة أية معارك تخوضها، ومتى تكون حصيفاً ومتى تواجه زمنك».

كانت دون في دورها السابق مديرة مشروع لإنشاء التيت مودرن، إحدى قصص نجاح القطاع العام الكبيرة في بريطانيا المعاصرة. بدأ هذا المشروع الذي كلف 130 مليون جنيه من ورقة بيضاء. ولكن كما اعترفت دون، بالمقابل، يمتلك المتحف البريطاني ثقافة راسخة طويلاً يجب، على الأقل جزئياً، أن تُحترم إذا كان ينبغي أن يحصل في النهاية التغيير الناجح والتطوّر. وخُفضت الكلفة الأساسية للمتحف الآن ستة ملايين نصف جنيه، وفي سنة 2003 ـ 2004 أبلغ عن فائض 1.7 مليون جنيه. وتركّز دون وزملاؤها الآن على الخطوات التالية.

انسجام الرجال والنساء

تُظهر جميع هذه الأمثلة القادة مصممين على تغيير موقفهم، وأنهم يمتلكون أيضاً القدرة على اكتساب فعالية مؤسساتية من خلال التكيّف بما يكفي مع المظاهر الحاسمة لسياقهم الثقافي. يحتفظون بذواتهم الأصيلة ويعبّرون عنها ولكنهم ينسجمون بما يكفي. كما قال وارن بينس:

ستريح أفعالك الأولى الناس أو تحولهم ضدك، أحياناً بنحو مستمر. وهذه الأفعال الأولى يمكن أن يكون لها تأثير مستمر على كيفية أداء المجموعة. بالتالي، من الأفضل للمبتدئ أن يقوم بدخول هادئ. هذا يمنحك الوقت كي تجمع المعلومات وتطوّر العلاقات بحكمة. ويمنحك الفرصة كي تتعلم ثقافة المؤسسة وتستفيد من حكمة أولئك الذين هم هناك من قبل... يظهر لهم أنك قائد، لا دكتاتور[12].

تعني الأصالة في دور قيادة أكثر من كونك نفسك. يجب أن تنطوي كذلك على الاستمرارية والتماسك الداخلي بين أدوار القائد المتنوعة. و تستلزم إحساساً بالراحة مع الأصول، التي تجعلنا ما نحن عليه، والاتجاهات، والأمكنة التي تأخذنا إليها تجارب الحياة. يمكنكم وصفها كأصالة تنطوي على الوعي (معرفة الذات |الوعي)، الانسجام (تماسك الذات) والراحة (ما يمكن أن يُدعى الثقة بالنفس) ولكن الأصالة وحدها غير كافية.

ربما كان أفضل مثال رأيناه هو الذي تضمن واحدة من أوائل مديري المال الإناث في شركة يابانية. كانت يابانية ولكنها تملك تجربة واسعة في تجارة الأدوية في الولايات المتحدة. كانت قائدة تغيير مدهشة حدّثت ممارسات المحاسبة، وأدخلت مواهب جديدة، أزعجت بعض العلاقات الاجتماعية الدافئة القوية بين الرجال الكبار في الشركة ولكنها لعبت دوماً بنحو ملائم دور المرأة اليابانية في الخلفيات الاجتماعية. فهم الجميع أنها يمكن أن تكون فظة جداً، ولكنها انسجمت بما يكفي مع الأعراف الاجتماعية السائدة من أجل أن تُنجز أهدافها. كان أداؤها القيادي ماهراً وحاذقاً جداً.

وكي يحدث القادة تأثيراً حقيقياً في مؤسساتهم، ينبغي أن ينجزوا هذا النوع من الانسجام. ينبغي أن ينخرطوا في الحياة المؤسساتية بطريقة تخلق إمكانية لجعل التغيير يحدث. وهكذا، نستطيع أن نضيف إلى عناصر الأصالة الثلاثة ـ الوعي، والانسجام، والتماسك ـ عنصراً رابعاً لأولئك الذين يريدون أن يحدثوا تأثيراً رئيسياً: درجة ضرورية من الانسجام الذكي.

الفصل السادس

حافظ على مسافة اجتماعية

القادة الفعالون قادرون على إثارة مستويات عليا من الاستجابة العاطفية والولا والتعاطف. يستطيعون التعاطف مع أولئك الذين يقودونهم، والتآلف معهم، والاقتراب منهم. مع ذلك يبدون أيضاً قادرين على إيصال إحساس بالجدية لتذكير الناس بالعمل القائم والهدف النهائي للمسعى الجماعي. يساعدهم هذا على الانتقال بمهارة من القرب إلى البعد والعودة ثانية. فهم قادرون على الاقتراب من أتباعهم، مع ذلك، وبنحو يشي بالمفارقة، يحتفظون بمسافتهم[1].

ريك دوبيز معروف جيداً في الصناعة الموسيقية بسبب الإخلاص ـ وحتى الحب ـ الذي يلهمه. يثمّن أتباعه العلاقات الحميمة التي تجمعهم معه، بسبب مديحه لعملهم الجيد، وهو مديح اكتُسب بصعوبة وهو قيّم من أجل هذا. وقد صُدم اثنان من موظّفيه يحضران اجتماع تسويق عالمي في لندن حين قرّعهما دوبيز علناً بسبب فشلهما في إنتاج خطة تسويق في الوقت الملائم. وقد تعرضا لصدمة أكبر في حفلة كوكتيل المساء الممتعة. حين رأى دوبيز الرجلين يتحدثان تقدم وسألهما بنحو لاذع إن كانا قد أتمّا الخطة. لقد بوغتا. افترضا أن هذا وقت استرخاء، ولكنهما غادرا الحفلة وعادا إلى المكتب دون شكوى.

الحب الفظ

تعرّف أحد مؤلفي هذا الكتاب شخصياً على معاملة دوبيز حين عمل معه، وأحياناً له، في بوليجرام ميوزك في التسعينات. مرة طلب ريك من جاريث أن يحضّر سلسلة من عقود الخدمة للشركات في أوربا الشرقية. كان جاريث يعرف أنه تأخر في أداء المهمة. وهكذا حين أرسل ريك كلمة لجاريث كي يأتي إلى مكتبه، كان واضحاً أنه ستحدث مشكلة. لم يبد حس فكاهة وإنما قال فقط: «هل أنجزت العقود؟» كانت النتيجة أن جاريث عاد مباشرة إلى العمل، وتم إنهاء العقود في وقت الغداء. أثمرت المعاملة. ولم يمتعض جاريث من الأمر. فريك مدير ممتاز، وحين لا يعمل جاريث لديه، يكون صديقاً جيداً له.

يميل دوبيز إلى التفكير بسمة تَبدُّلِ دوره كعيب في الشخصية تقريباً. «أعرف أن هناك جزءاً فيّ يمتلك ميلاً إلى الانزلاق من الإيجابي جداً إلى السلبي جداً بسرعة كبيرة»، كما أخبرنا. ومرة اقترح أحدهم أنه بحاجة إلى المداواة من هذا الاضطراب النفسي. ومع ذلك، يقول إن الذين يعملون لديه يستطيعون معالجة «اللحظات التي تسوء فيها الأمور قليلاً طالما أن علاقاته مبنية على الثقة والاحترام والمودّة الشخصية. إذا كانت علاقة جيدة، أستطيع التعامل معها في السياق وأشعر أن العلاقة انتهت. ولكنني أعي أنني أعاني من مشكلة في أن أكون مسرحياً.

وفي الواقع، إن «مشكلة» ريك دوبيز هي مهارة لازمة من القيادة الأصيلة.

ابتكار المسافة

إن مفهوم المسافة الاجتماعية مستمد بالأصل من عالم الاجتماع الألماني جورج سيمل الذي ألّف أعماله في أوائل القرن العشرين. وتُصَوّر المسافة الاجتماعية على أنها تأويل معقّد للتواصل الاجتماعي، كأشكال للمسافة بالمعنى الهندسي والمجازي في آن واحد[2]. ونُظر إلى المسافة في العلم الاجتماعي المعاصر كمقياس للعلاقة الحميمة بين الجماعات والأفراد. وبدورها، تؤثر درجة العلاقة الحميمة بنحو مباشر بدرجة التأثير الذي يمكن أن يحدثه شخص في آخر.

هناك أسباب جيدة للاعتقاد بأن الإدارة الماهرة للمسافة الاجتماعية تصبح أكثر أهمية للقادة. فالمرتبية، على سبيل المثال، تتلاشى، نظراً لأسباب كلفة التحكم وازدياد سرعة الاستجابة إلى رغبات الزبون وتغيرات السوق بنحو رئيسي. كانت المرتبية دوماً أكثر من أدوات بنيوية. كانت أيضاً مصادر معنى للناس[3]. فالانتقال عبر المرتبية الثابتة منح وهم أن المرء يصير قائداً أكثر. وبالفعل، اعتمد المدير «الكسول» على عكّاز المرتبية لتأسيس مسافة اجتماعية، حارساً بغيرة امتيازاته القائمة كطريقة لتأسيس اختلافه[4].

لقد ولّت تلك الأيام. فالقادة بحاجة الآن إلى مسافة لتأسيس المنظور، كي يروا الأمور الكبيرة التي يمكن أن تصوغ مستقبل المؤسسة، وهم بحاجة إلى القرب، كي يعرفوا ما الذي يحدث بالفعل داخل أعمالهم؛ ولا يستطيعون الاعتماد على المرتبية كي يبنوا مستقبل المؤسسة.

إن الانتقال من القرب إلى البعد هو مثل رقصة، ذلك أن القادة يبنون انتقالهم وتوقيتهم على مهارات إحساس بالموقف مصقولة. وهذا أحد أشكال التكيف التي يجب أن يقوموا بها باستمرار ويعيدوا القيام بها في جوهر علاقة القيادة. ذلك أن التوازن بالنسبة لأي قائد يتغيّر على الدوام. وهذا يشرح عجز نظرية الأسلوب في تحديد أسلوب القيادة الأفضل.

ومن الجدير بالذكر أيضاً أنه كما أن الثقافات القومية تتنوع بحسب ميزان المسافة الاجتماعية، هكذا، أيضاً، تفعل الثقافات المؤسساتية. فالقيادة التي تميل إلى الحفاظ على المسافة في الثقافات ذات المعاشرة الاجتماعية العالية لكل من هاينكن ويونيليفر أو بي دبليو سي صعبة. وبنحو مساو، إن الإفراط في التشديد على القرب الاجتماعي والدفء على حساب تحقيق المهمة يمكن أن يكون خطيراً في الثقافات ذات التضامن العالي كما في مارس أو بروكتر آند جامبل.

الصداقة والقيادة

هناك تيار آخر من العلم الاجتماعي ـ تجسّده أعمال جورج هومانز ـ والذي هو وثيق الصلة أيضاً(5). يُظهر أن البشر يجدون أنه من الأسهل أن يكونوا قريبين من أولئك الذين يتشابهون معهم. فمن الأسهل أن تكون قريباً من أشخاص مثلك.

لا يتعامل القادة بالضرورة مع الناس الذين يحبونهم. يجب أن يكونوا قادرين على إدارة المسافة الاجتماعية مع سلسلة متنوعة من الناس في سياقات متنوعة. فالقيادة، التي تنطوي دوماً على هدف

متخط أو تنسيقي، ليست منافسة في الصداقة. القيادة تشبه الصداقة فقط لأن القادة يجب أن يتخلوا عن بعض ميّزاتهم الخاصة أو يخفوها من أجل أن يؤسسوا قاعدة للعلاقات وبناء الفريق. ولكن بعد هذا، إن الهدف الرئيسي هو الذي يمنح القائد السلطة التي يحتاج إليها كي يكون قريباً ويؤسس المسافة أيضاً.

من المرجّح أن «القرب» يُعبّر عنه بطرق مختلفة وهو يتنوع دوماً بحسب السياق. وفي بعض الحالات، يمكن ألا تكون الفجوة كبيرة. فكّروا، على سبيل المثال، بالمهنيين الذكور الماهرين الذين يمتلكون الخلفيات نفسها ويعملون سوية في وكالة إعلان صغيرة بمرتبية منخفضة. فمن المرجّح أن يكون المجال كبيراً أمام القائد القوي كي يؤسس مصالح مهنية مشتركة وتعاطفاً شخصياً. والتحدي النموذجي للقادة في هذه البيئة هو أن يخلقوا مسافة.

وفي سياقات أخرى، يمكن أن يكون التحدي هو العكس. فكّروا بامرأة أميركية تؤسس مشروعاً للبيع بالتجزئة في اليابان. في هذه الحالة، على الأقل مبدئياً، من المرجّح أن يكون هناك مدى وافراً للبعد الاجتماعي. ومن المرجّح أن يكون التحدي الأكبر هو خلق إحساس بالقرب. فحيث تكون الفوارق الاجتماعية كبيرة، فإن إحساساً بالتماهي غالباً ما يُنجز بأفضل طريقة من خلال توضيح الأهداف والمصالح المشتركة. ومن المرجّح أن يصبح تأسيس المزيد من أشكال القرب «الاجتماعية» أكثر صعوبة، وربما غير ملائم ثقافياً.

هناك تعقيد أخير ساحر. فبينما ينطبق مفهوم البعد الاجتماعي عالمياً على العلاقات بين البشر، فإن تجلي القرب والبعد يتنوع بين الثقافات. فما يبدو عليه القرب وكيفية الشعور به في طوكيو يختلف عنه في لندن، نيويورك أو بنغالور. وهذا عامل آخر يجعل القيادة في سياق دولي تحدياً أكبر.

قريب ولكن ليس قريباً جداً

يقدم الإحساس بالقرب فائدتين: فهو أولاً يمكِّن القائد من معرفة أتباعه وفهمهم، وهذا عنصر حيوي للقيادة الفعالة. ثانياً، يمكِّنُ القرب الأتباع من معرفة المزيد عن القائد. فبكوننا قريبين، نظهر من نحن. فالقرب يقدم سياقاً لكشف الضعف والقوة في آن.

توحي ملاحظاتنا أن القادة الفعّالين يستغلون هذه الفرصة للكشف ولكنهم يبقون غامضين بنحو ممتع بطرق أخرى. يكشفون عن ميّزات خاصة شخصية وعن الضعف ولكن ليس أبداً بنحو كامل. والنقطة المهمة التي يجب أن ندركها هي أنه كوننا أذكياء في عواطفنا يمكن أن يقتضي هذا أن تكون مخبأة. وأحياناً تنطوي القيادة الجيدة على سحب العواطف بدلاً من كشفها، والحفاظ على المسافة.

تقدم المسافة فوائد مختلفة. والأمر الرئيسي هنا هو أن المسافة تشير إلى الأتباع بأن للقائد هدفاً كبيراً. فالقيادة ليست غاية في حد ذاتها. تذكروا السير روبرك سايكس وهو يتحدث عن الدي إن إي، أو إيمان جون لاثام بخلق بيئة تربوية إيجابية لجميع طلابه. تذكّروا أيضاً

مارسيا، الأميركية البويرتوريكية التي عملت كمشرفة تنظيف وتحدثنا عنها وعن ولعها بالمكاتب النظيفة. فقد عرف أتباعها دوماً موقفها وما الذي هم هناك من أجله.

يمتلك القائد دوماً هدفاً أكبر وأسمى كي يكون شرعياً. ويُمَكِّنُ تأسيسُ المسافة القائدَ من بناء التضامن مع أتباع على أساس وجهة نظر مشتركة حيال هذا الهدف الكبير. فحين يقوم القادة العظام بهذا بمهارة، فهم يقومون به من أجل هدف: جمع النقود، بناء أبنية جميلة، استئصال المرض، صناعة أفلام عظيمة.

البعض أكثر بعداً من آخرين

يميل جميع القادة إلى تفضيل القرب أو البعد. ويجسّد القائد الفرنسي شارل ديغول البعد. فقد اعتقد ديغول أن القائد لا يمكن أن تكون له أية سلطة دون هيبة، ولا هيبة إلا إذا احتفظ بمسافة. وقد كتب عنه الرئيس الأميركي السابق رتشارد نكسون: «أينما قابلت ديغول، سواء علنا أو سراً، كان يُظهر منزلة كبيرة وفخمة. فقد منحه تأثيره المصمم جواً من البعد ... وكان سهلاً في سلوكه حين يتعامل مع رئيس دولة أخرى، لأنه يعده نداً، ولكنه لم يتخل أبداً عن الرسميّة، حتى مع أعزّ أصدقائه»[6].

وكي يعزز هيبته الشخصية تجنّب ديغول الصداقة مع زملائه. وكان الخطاب اللارسمي الوحيد الذي سمح به أكثر هو: سيدي الجنرال. وقد قيل إنه كان ينقل موظّفيه بعد فترة محدّدة كي يتجنّب الألفة. كان لبقاً في الوظائف الدبلوماسية، ولكنه أبقى دفئه العاطفي لأسرته الخاصة.

تحاكي فلسفة ديغول في القيادة التقليد الفارسي في خلق مسافة ملائمة بين القائد والأتباع. وفي كتابه حدّ السيف، كتب ديغول عن حاجة القائد إلى خلق هالة والحفاظ عليها. «أولاً، وقبل كل شيء، لا يمكن أن تكون هناك هيبة دون لغز، ذلك أن الألفة تولّد الاحتقار. تمتلك جميع الأديان معابدها الخاصة، وما من رجل يبدو بطلاً لخادمه الخاص. لهذا، إن الأسلوب، والعمليات الذهنية للقائد يجب أن تكون دوماً شيئاً ما لا يمكن أن يسبره الآخرون، يحيّرهم، ويثيرهم، ويلفت انتباههم ... فالبعد، والشخصية، وشخصنة الهدوء، هي الصفات التي تمنح الهيبة للمستعدّين لحمل عبء ثقيل جداً إزاء أشخاص أقل شأناً»[7].

انتبه إلى الفجوة

كان لدى جون بيرت، الذي كان مديراً عاماً للبي بي سي قبل جريج دايك، ميل إلى البعد. وقد منحه هذا منظوراً كي يعرف أن أرضية التنافس على البث الإذاعي تتغير. فقد بسرعة صلته مع المواهب الخلاّقة في البي بي سي وصار يعتمد بنحو متزايد على مستشارين خارجيين. وقد نُظر إلى بيرت كبعيد، وغير قادر على التواصل مع الناس حول عملهم. وأثناء زيارات العمل للاطلاع على عمليات البي بي سي، كان بيرت يرتدي بذلة أرماني ولم يكن يتحدث إلا إلى رئيس القسم.

وحين أعلن بيرت إعادة تنظيم جذرية للبي بي سي، فُوجئ الجميع تماماً عدا مجلس المديرين، ومستشاري مكنسي الذين وضعوا الخطة، ومدير الملاك الذي عالج ميزانية مكنسي. وقد حدث تمرّد داخلي ضد الخطة، ولكن الخارجيين اتفقوا بعامة على أن إعادة التنظيم ستساعد في تهيئة البي بي سي لعالم متغيّر.

صعّب نموذج بيرت المتخلّف في الحفاظ على المسافة اتصاله مع كادر أوسع من المديرين والمبدعين في البي بي سي. ولم يستطع العثور على بيئة يمارس فيها الكشف كي يجعل أرصدة قيادته الحقيقية تعمل مع المجموعة الصغيرة التي أسس معها، وغالباً بنحو مؤلم، قرباً اجتماعياً.

ما يمنح هذه الحالة أهمية أكبر هو أن هناك إفراطاً في تمثيل الانطوائيين في قمة المؤسسات، ويجد كثير منهم تأسيس القرب صعباً[8]. يحتاج الانطوائيون إلى الوقت كي يؤسسوا القرب ويكشفوا عن ميزاتهم الخاصة لكن الوقت غير كاف. والمشكلة هي أن الكثير مما كتب عن سلوك القيادة ركّز على ميول المنبسط. ولكننا نحتاج إلى «دليل قيادة للمنبسط».

جاف عاطفياً

من المحزن أن هناك أمثلة كثيرة عن قادة يفرطون في بعدهم الاجتماعي. وقد رصدنا قائد فريق بحث في شركة أدوية في ريسيرش ترايأنكل بارك، في نورث كارولاينا. وقد عُدت على المستوى العالمي باحثة شابة متألقة، وقائدة قويّة، وشخصية ظريفة بنحو أصيل. كانت تملك موهبة حقيقية في الدفء والقرب، ولكنها كانت تتغيّر بفظاظة في المقابلات الفردية مع زملائها. يمكن أن تكون صريحة بنحو جارح، ويمكن أن يكون هذا مؤلماً ومؤذياً، وخاصة بالنسبة للكبار في السن لديها. فهي لم تفهم مفهوم عرض النطاق: المبدأ القائل بأن القائد يجب أن يعمل داخل حدود من التنوع معترف بها ومقبولة. كان انتقالها إلى البعد متطرفاً جداً بحيث تجعلك تشكك فيما إذا كانت سماتها الأكثر قبولاً أصيلة حقاً[9].

يرفضُ قادة آخرون البعد ببساطة. يبدون كأنهم يعلقون عواطفهم حين يدخلون المكتب، تماماً كما نُصح العمال في عهد تايلور بأن يعطّلوا أدمغتهم. عملنا مع مدير في قسم بيع بالتجزئة لوسائل الترفيه في نيويورك سيتي. كانت إيطالية أميركية بارعة ودافئة. ولكنها وصلت إلى القمة من خلال التركيز الذي لا يفتر على النتائج والفوز في التنافس. اعتبرها الموظفون بعيدة، لا تعرف الصفح، من الصعب العمل لديها، وفظّة. وقد أطلعناها على معلومات مرتدة ممتازة من الزملاء واقترحنا أنه سيكون رصيداً كبيراً لها لو استطاعت إظهار المزيد من جانبها العاطفي في العمل. قالت: «أحتفظ بهذا للمنزل». كقائد، كلفها هذا القرار كثيراً.

توضح حالتها لماذا يمتلك مفهوم الذكاء العاطفي رنيناً لدى المديرين التنفيذيين. يقول دانييل جوليمان، إن القادة الفعالين يستخدمون عواطفهم لتحرير طاقات الآخرين[10]. فلكي «تستخدم» عواطفك، عليك أولاً أن تعرفها. ذلك أن كثيرين ممن يشقون طريقهم في المرتبية المؤسساتية لم يُشجَّعوا على استكشاف حياتهم العاطفية بنحو إيجابي. يكون الأذى عميقاً أحياناً بحيث لا يمتلكون إلا فرصة قليلة من إعادة الارتباط العاطفي. وليس من المفاجئ إذاً أن هناك وباء مرتبطاً بالتوتر في العمل[11].

وقت للبعد

يشير القادة، بعامة، إلى المسافة من خلال إدارة سياق الاجتماع. إن لغتهم وطريقة جلوسهم رسميتان وبدون استرخاء؛ ويظهرون أن المكان مكانهم؛ ويستخدمون قدر ما يستطيعون من الإشارات كي يشددوا على سلطتهم، ويتأكدوا من أن الإشارات متواصلة.

وعلى مستوى الاتصال، يمكن أن يعني هذا جعل الرسائل قصيرة ومباشرة وسلطوية: يتجنبون الصيغ الشرطية للأفعال ويستخدمون جملاً معلومة وضمائر شخصية. يمكن أن ينطوي هذا أيضاً على استخدام الصمت وحذف المقدمات اللفظية المصممة لتسهيل المناسبات الاجتماعية[12].

هناك كثير من الطرق الأخرى الخرقاء، ولكن الفعالة، في خلق المسافة. إن فيلم كرتون دلبرت مليء بأمثلة عن مديرين تنفيذيين بأبواب موصدة دائماً، ومساعدين مفرطين في الحماية، وغرف غداء خاصة، ومراحيض إدارية، وأمكنة لصف السيارة عند الباب الأمامي، الخ.

وبما أن هذه الأمور عرضة للسخرية المبررة، فإن المسافة أحياناً ضرورية. فحين واجه ريك دوبيز المديرين المعرقلين، كان الأمر صدمة باردة. وما جعلها مباغتة ـ وفعالة ـ هو دفء المناسبة الاجتماعية. فالرسالة تنطوي على البعد. وحين يتعامل القادة مع مسائل أداء الإدارة تكون المسافة مفيدة، وجوهرية في الغالب.

أحياناً تحتاج مؤسسة كاملة لمواجهة مشكلاتها، وفي حالات كهذه، يجب أن يستخدم القائد علاج المسافة مع الجميع لفترة مطوّلة. هذا ما فعله كاريل فورستين حين عُيِّنَ مديراً تنفيذياً لمعامل هاينكن في أوائل التسعينات.

كانت هاينكن آنذاك أكبر شركة للبيرة في العالم، بعد أنهاوزر بوش. ولكن أداءها كان يتراجع ولم يكن فورستين وحيداً في التفكير بأن ثقافة الشركة الأبوية الاجتماعية قد أنتجت درجة من الرضا. كنا

نعمل مع هاينكن في ذلك الوقت على مشروع لإدخال «روح هاينكن الجديدة». وكان الهدف من ذلك هو جعل الشركة أكثر تركيزاً على السوق، وعدوانية، وتجارية، ومهتمة بالنمو.

كان من الصعب البيع في ثقافة هاينكن المهملة. ولكن حين بدأ فورستين يجيء إلى مشاغلنا حصل على الانتباه. إنه شخصية كبيرة، أكثر إثارة من الآخرين، شخصية منبسطة بحس فكاهة رائع. على أي حال، في شهوره الأولى في هاينكن، كان رسمياً وبعيداً، وهدفت أحاديثه إلى إخافة مديريه التنفيذيين. كان يتحدث وخلفه لوحة لأسماك تسبح في البحر. وقد سُمِّيت السمكات شركات بيرة، وإحداها هاينكن. كان هناك فكان كبيران، دون اسم، على حافة اللوحة. كان فورستين يناقش الأسماك ويصف حصصها في السوق، وبنحو محتم سيسأل أحد أفراد المجموعة ما الذي يمثله الفكان على جانب اللوحة. سيسير بهدوء إلى اللوحة ويقول، بهدوء ودرامياً: «أنهاوزر ـ بوش». (إن تخفيض نبرة صوتك، كما فعل كاريل فورستين، هو تقنية اجتماعية فعّالة يستخدمها قادة كثيرون. فالأشخاص يفهمون تنوع نبرة الصوت).

مفترضين الملكية المستندة إلى عائلة هاينكن، من الآمن القول أنه لا أحد في الشركة قلق من أية إدارة جديدة. ولكن بعد تلك اللحظة، التي أعاد فورستين إنتاجها في عشرة مشاغل منفصلة، صار بوسعكم أن تشعروا أن قلوب المجتمعين تبدأ بالخفقان. منذ ذلك الوقت فصاعداً، كانوا يجرون مذعورين. وكان هذا ما ينويه بالضبط.

حافظ فورستين على بعده الاجتماعي إلى أن عرف جميع موظفيه أن عالمهم أكثر تهديداً مما اعتقدوا من قبل. وحين حدث نمو متواصل في هاينكن في الأعوام العشرة التالية في العائدات والربح وهوامش الربح وسعر السهم ، نقل فورستين تدريجياً توازنه إلى الوضع الطبيعي، وهو القرب. كان يأكل طعامه في الكافيتيريا، ويتواصل اجتماعياً مع موظفيه، ويضفي حيوية على الحفلة. إن أي مدير أو عامل في هاينكن سيقول لك كم هو رجل عظيم. وهو كذلك، ولكن يمكن ألا تكتشف ذلك في البداية.

الموضوعية

المسافة مطلوبة أيضاً حين يريد قائد أن يتراجع إلى منظور أفضل في مسألة معقدة ومتعددة الأوجه. ذلك أن مهمة القائد هي أن يبحث عن جميع حاملي الأسهم في مؤسسة، وهذا لا يمكن إنجازه إذا كان القائد قريباً جداً من أية مجموعة منهم. فإذا واجه القائد موقفاً معقّداً عليه أن يرتفع فوقه كي يفهمه. ويمكن أن يكون الحفاظ على المسافة الطريقة الوحيدة لرؤية الصورة الكاملة.

كان هذا درساً تعلّمه نيال فتزجرالد في أيامه الأولى كمدير ليونيلفر. وفي ذلك الوقت، كانت الشركة تعمل على منظف جديد، هو برسيل باور، كي تتنافس مع منتج بروكتر آند جامبل الناجح، تايد. كانت هناك مشكلة واحدة فقط: برسيل باور يحدثُ ثقوباً في الثياب التي يغسلها. وواصل فعل ذلك، حتى في اختبارات يونيلفر الخاصة، ولكن فريق تطوير الشركة أهمل نوعاً ما هذه الحقيقة. كان الفريق ملتزماً بالمشروع وكان فتزجرالد مصمّماً على أن يقف مع قواته.

وقبل إطلاق المنتج، حذر موظفو بروكتر آند باور فتزجرالد من المتابعة. لقد اختبروا برسيل باور بأنفسهم ورأوا كي يقضي على الثياب، وكانوا قلقين من التأثير المحتمل الذي يمكن أن يحدثه فشله الكبير على عمل بروكتر آند جامبل في صناعة منظفات الغسيل. استجاب فريق يونيلفر قائلاً إن بروكتر آند جامبل يحاول تدمير إطلاقهم للمنتج فحسب، وتابعوا. وقد تأكّد أن المنظف الجديد يحدث ثقوباً في ثياب الزبائن. وكانت هذه كارثة حقيقية.

حين أعاد فتزجرالد التفكير بالأمر عرف أنه كان مذنباً في الاقتراب كثيراً من فريق تطويره مما سبب خسارة كبيرة لمسوّقيه، والمستثمرين لديه، وسمعة شركته. يقول الآن: «لقد كان ذلك هو المكان الشعبي الذي يجب أن أكون فيه، ولكن كان ينبغي ألا أكون هناك». يعتقد أن القيادة لا تتعلق بالضرورة بالوقوف مع القوات في الخنادق. أحياناً يجب أن تكون على هضبة، تمسح الميدان كله. وقد أخبرنا: «كان يجب أن أتراجع، وأنفصل ببرود وأعتني بالزبون».

قريب جداً، في الحال

تضايقنا جميعاً من رجل المبيعات الصاخب الذي يستخدم الأسماء الأولى مع الزبائن منذ البداية، والنادلة مفرطة الود التي تقدم نصيحة غير مرغوبة، أو متطوع الشركة المتفاني الذي يتباهى بعمل الفريق العظيم الذي لم يجربه بعد. فحين يكون القرب غير ناضج أو أصيل، تكون المسافة مطلوبة.

نعرف شاباً حصل على شهادة ماجستير في إدارة الأعمال من إحدى كليات التجارة الأميركية التي في القمة. إنه في الخامسة والثلاثين ومتألق جداً. وقد فشل في منصبه الأول لأنه اعتقد أن التواصل الاجتماعي هو مفتاح النجاح. وكي يبيّن أنه واحد من الفتيان، كان يدعو موظفيه إلى المطاعم ويعاقر الخمرة معهم. وكان يأخذهم إلى أندية التعرية في مركز المدينة. صار ودوداً جداً مع الجميع. ثم اكتشف أن مدير المبيعات، وهو أكبر سناً، كان يتلقى ردود فعل عنيفة من الزبائن. كان المدير يحتاج إلى تأكيد المسافة كي يعالج الموقف، ولكن هذا كان مستحيلاً الآن.

حين يمر القادة في مرحلة تأسيس أهداف وموضوعات وقواعد اللعبة، تكون المسافة جوهرية. وتحتاج الأعراف والقيم والمعايير إلى أن يتم إيصالها كغير قابلة للتفاوض. وهذا هو الأساس الذي تُبنى عليه العمليات. وهذا لا يمكن أن يُنجز بفعالية إلا باكراً في علاقة قيادة، بالقدر الممكن من المسافة والرسمية.

حين كان بيت جوس يدرّب طاقماً خاماً لسباق بي تي تشالينج حول العالم، وضع قواعده من البداية. فالأسابيع المقبلة ستكون ضاغطة وأحياناً خطيرة؛ ويمكن ألا يحدث جدل حول من يفعل ماذا، أو كيف. فالجميع سينجزون أي عمل يوكل إليهم، دون تهرّب، وإلا لن تُنظّف المراحيض، ولن يتم ضخُّ جوف المركب. لم يُسمح بأي نقاش أو جدل. القرب سيأتي فيما بعد.

لقد رأينا هذا العمل في مواقف معينة في الشركات، حيث القائد يقول مباشرة: «دعوني أوضح الأمور. يجب أن تنتهوا من الأرقام التي لديكم». حدث تغيّر فظ. لقد قيل هذا من مسافة كاملة، دون نقاش أو جدل. هكذا يتم الأمر فقط. ثم يدخل القائد في نقاش حول كيف يقوم الأشخاص بالأمر، مع مجيء وذهاب معتبر، اقتراحات من المجموعة؛ وإحساس متنام بالمودة والزمالة: نحو في داخل هذا جميعاً؛ الفريق سيحقق الهدف. بالنسبة للقائد، النموذج هو غالباً هذا: كن بعيداً حين تقول لهم ماذا يجب أن يفعلوا؛ كن قريباً حين تتحدث عن كيفية القيام بالعمل.

القرب

كما أنّ هناك قادة يميلون إلى الاحتفاظ بمسافة، فإن هناك قادة آخرين يتبعون نموذجاً خاطئاً من القرب. إن بيل بيرنز، على سبيل المثال، أفضل في القرب من البعد، وهو يعترف بهذا. أخبرنا: «أقول للأشخاص كما أرى الأمر. هناك استمرارية. يعرفون أين يقفون معي، سواء أكان جيداً أو سيئاً». يقرُّ بيرنز أن هناك «جانباً سهلاً في الأمر. أنا مهتم بالناس. أمتلك ذاكرة جيدة جداً. إذا ربت أشخاص لم أشاهدهم منذ سنوات على كتفي، أستطيع غالباً أن أتذكر شيئاً ما يتعلق بهم أو بأسرتهم أو غير ذلك. أستطيع مساعدة الناس على التخلص من موقف معقّد وأصل إلى نتيجة». ومما يثير عجبنا قليلاً هو أن زملاء بيل يعرفونه كشخص يستطيعون أن يسروا له مشاكلهم بسهولة وثقة.

لا تقتصر ذاكرة بيرنز على أسماء زوجات الموظفين: «أتذكر أيضاً منتجات وأسواقاً. يمكن أن يشعر الناس: «آه، كلا، لقد تذكّر أننا لسنا جيدين كما كنا في العام الماضي. هل عدنا إلى المسار الآن؟ هناك، إذاً؛ شيء مثير في الموضوع. ثمة فهم للعمل».

مهما كان الخليط، فإن استراتيجية بيرنز تعمل. فقد أطلق برنامجاً كي يركز الأنشطة ويخفّض الكلف داخل قسم الأدوية محدثاً تغيرات كبيرة على طول الطريق. وفي تغاير حاد مع كثير من مبادرات بيرت في البي بي سي، دُبّرت الحركة بحقد قليل ومجادلات قليلة.

وكما هو الأمر مع المسافة، هناك مناسبات كثيرة يجد فيها القادة من الملائم استخدام القرب لتقوية العقود مع أتباعهم.

إن إحدى أكثر المناسبات وضوحاً هي حين يحاول القائد بناء فريق. فبناء الفريق يعتمد على معرفة قدرات الأعضاء وشخصياتهم. لا يمكن أن يُنجز هذا بدون الاقتراب بما يكفي لمعرفة ما الذي يحفّزهم. ينبغي على القائد أيضاً أن يميّز مقاربتهم. فتحفيز جو كي يؤدي جيداً يمكن أن ينطوي على مجموعة مختلفة من الإشارات والحوافز الضرورية لسوزان. وبما أن الأعضاء يجب أن يرتبطوا مع بعضهم بعضاً كي يتحدّدوا كفريق، فإن بناء الفريق ينطوي غالباً على الخروج من مكان العمل إلى المزيد من الخلفيات الاجتماعية حيث حواجز العمل تُزال بفعالية ويحدث القرب بنحو طبيعي.

حين كان ديفد جاردنر رئيساً لعمليات إلكترونيك آرتس في أوربا، حمل سجلاً رديئاً في بناء الفريق بعيداً عن المكتب. كان جاردنر يأخذ جميع أفراد قوة عمله الأوربية ـ تقريباً ألف شخص ـ إلى نادي ميد ليمضوا أربعة أيام. جاردنر أميركي، وفي البداية كان موظفوه على شفا الارتياب حيال الفكرة كلها. نحن لا ننجز الأمور بهذه الطريقة، كما قالوا بازدراء. ولكن الرحلة حققت نجاحاً كبيراً بحيث أن الموظفين هتفوا في العام التالي كي يعرفوا إلى أين هم ذاهبون الآن. كان جواب جاردنر: «إلى لا مكان». كانت رحلات كهذه هي من أجل الاحتفاء بالنجاح، كما أخبرهم، ولم تكن الأرقام هذا العام تلبي التوقعات. يوضح جوابه نقطة أكثر عمومية حول بناء الفريق. فبينما شددنا على أهمية القرب، فإنه ليس كافياً وحده. يمكن أن يكون القرب شرطاً ضرورياً، ولكنه ليس شرطاً كافياً. فالفِرق الفعالة تحتاج أيضاً إلى الوضوح حول المهمات والهدف، وهذا يأتي من القائد أيضاً.

حين جاء ريك دوبيز إلى أوربا كي يدير ما كان في السابق عملاً ناجحاً لبوليجرام، قلق بعض أصدقائه من رد فعله على صدمة الثقافة. كانوا قلقين من أن خلفيته البروكلينية ستتدخل كثيراً وأنه سيشعر أن هناك حاجة إليه كي يفرض سلطته على المؤسسة. وبدلاً من ذلك، اختار الاستراتيجية الأكثر حكمة مصغياً إلى زملائه الجدد وشارحاً أنه يستطيع مساعدتهم. وقد اختار القرب الذي صنعه الإصغاء كي يدربهم على التقنيات التي تعلّمها في الولايات المتحدة، وهي أمور مثل تأسيس بطاقة ميزانية للأسعار ومجموعة أعمال موسيقية تُوزّع في أنحاء أوربا.

وكي يفهم القادة ما يجعل موظفيهم يسلكون أو يعملون بالطريقة التي يسلكون أو يعملون بها ينبغي أن يجمعوا معلومات شخصية عن الأفراد. يجب أن يعرفوا تواريخهم وأهدافهم وأحلامهم، ويسبروا أحزانهم وخيباتهم. يجب أن يعرفوا أسماء الأشخاص وأسماء زوجاتهم وأولادهم. يجب أن يعرفوا قضاياهم وتسلياتهم فيما يشاطرونهم في الوقت نفسه قيمهم وعواطفهم. وإذا لم يكن القائد قريباً بنحو حقيقي فإنه لن يسمع إلا ما يظن الناس أنه يحب أن يسمعه.

حين غادر جاريث بوليجرام، اشترى له ريك دوبيز كتاباً عن تاريخ بروكلن، مسقط رأسه. وقد كتب عليه: «أموري العظيمة تأتي من بروكلن. من الممتع أنك من هناك أيضاً». كانت هدية كبيرة، هدية شخصية حقاً.

إن إحدى أفضل الخلفيات لتطوير قرب كهذا هو المشاركة في الطعام والشراب أثناء السفر. ويدعو بعض القادة الأشخاص إلى منزلهم. ففي بداية وظيفته في البي بي سي دعا جريج دايك الفريق التنفيذي كله إلى رحلة من لندن إلى ليدز. كانوا ذاهبين لزيارة مكاتب البي بي سي في الشمال، حيث كان يشعر الأشخاص بأنهم محاصرون. فالبي بي سي تصبح أقل شعبية حين تسافر إلى شمال إنكلترا، ونادراً ما يشاهد مكتب ليدز أي زوّار من المقر. لم يكن دايك يريد تقوية فريقه فحسب وإنما تأسيس بعض القرب بين المكتبين أيضاً.

طلب من المجموعة أن تسافر كل اثنين أو ثلاثة سوية، وطلب من كل اثنين أو ثلاثة أن يزوروا محطة إذاعية أخرى للبي بي سي على طول الطريق. وهكذا اقترب الأعضاء من بعضهم بعضاً بنحو طبيعي، وتعلّموا أموراً لم يعرفوها عن المؤسسة وبنوا علاقات مع أشخاص في أمكنة غير متوقعة. وحين وصلوا إلى ليدز، فإن الموظفين الذين نادراً ما شاهدوا أي مديرين كبار، تعرّفوا على جميع أعضاء الفريق الكبار، وهم يسيرون حول المبنى مثل خط رقصة الكونغا الكوبية تقريباً. وقد ترأس دايك بدماثة اجتماع موظفين مشتركاً، مخفياً بنجاح حقيقة أنه كان على شفا الإغماء من ألم الأسنان.

المادة الحقيقية

الأصالة حساسة خاصة حين يعبّر القائد عن القرب. غير أنه لا يُشعر بها بنحو حقيقي، والأتباع يشعرون عاجلاً أم آجلاً بتلك الحقيقة ويشعرون أنه تم خداعهم.

استشارنا مرة مدير مستشفى في بوسطن كان ممتازاً في جمع البيانات العامة. كان يعرف كل من في المستشفى. كان يعرف عمال المطبخ والحمالين ورجال الأمن وحتى المشرفين على صف السيارات، بالإضافة إلى الجراحين والأطباء. وكان جيداً جداً في توظيف الوقت والجهد كي يتجول في الأروقة والأقسام. كان يؤدي وظيفته بوضوح، لأنه كان يعرف أسماء الأشخاص قبل أن يلتقي بهم. كان هذا مطرياً وسيخبره الأشخاص كل ما يريد معرفته. على أي حال، ارتكب خطأ كبيراً. فعل كل هذا كجزء من إحساسه بالموقف في أشهره الستة الأولى في الوظيفة، ثم توقّف.

بدا كأنه لم يعد مهتماً بالنسبة لموظفيه. لقد فقد أصالته، والكثير من مصداقيته، أيضاً. والنقطة الحاسمة هنا هي أن الإحساس بالموقف ليس حادثة مكتملة. فالقادة بحاجة إلى مراجعة قاعدتهم المعرفية حول الناس والمؤسسة. يمكن أن تتعلق القيادة في النهاية بهدف كبير، ولكنها تتعلق باستمرار بالناس والعلاقات.

والقيادة مسألة متبادلة. فإذا أردت أن تصبح قريباً بنحو أصيل من الناس، لا تستطيع أن تنظر فحسب في أمكنتهم الحساسة. بالمقابل، يجب أن تظهر لهم أيضاً الكثير من نفسك. وفي حدث يتعلق بالقيادة خاص بشركاء رئيسيين في شركة خدمات مهنية عالمية، طلبنا من الشركاء أن يخبروا زملاءهم شيئاً ما عن أنفسهم لا يعرفه أشخاص آخرون في الغرفة. كان تنوع السلوك مدهشاً؛ فقد تجنب البعض المهمة من خلال التحدث عن أمور تافهة: «لوني المفضل هو البرتقالي»؛ وقام البعض الآخر بكشف حقيقي: «أنا وزوجتي نخضع لعلاج نفسي يتعلق بالزواج»؛ «فشلت في اختباراتي المهنية مرتين». فمن الصعب جداً التعبير عن القرب إذا لم تقم بالكشف. ولكن يجب أن تكون صادقاً في هذا. إذا بدأ موظفوك بمقارنة الملاحظات وعثروا على اختلافات فإن مصداقيتك ستنتهي وسيكفّون عن كونهم صادقين معك، أيضاً.

يتعلّق القرب بإظهار عواطف إيجابية. يمكن أن ينطوي هذا على مكافأة النجاح وتعزية الذين يتعثرون. إن التفاؤل مُعد؛ والتشاؤم يولّد الخوف والشك، ويميل إلى أن يكون نبوءة محققة للذات. فالذين يجازفون يجب تشجيعهم، حتى لو لم تحقق المجازفة مردوداً كل مرة. قلة من الناس تنجح في المرة الأولى.

فتح الباب على القرب

يمكن أن يكون القـرب مـرحليـاً. ولـكن لا يمكن إنجـاز هذا آليـاً. فـالفرص من أجل القـرب يجب أن تناسب أسلوب وشـخصيـة القـائد والموقف الذي يواجهـه. وينبـغي أن تضـاهي التـقنيـات المسـتخـدمـة الأشخاص الذين يعمل القائد معهم.

اكـتشـفنا هذا حين عـملنا على بناء الـفريق مع باحثين في شـركـة أدوية. مررنا في روتين عـادي، مـحاولين جعلهم يتـقـاسـمون البـيانات السهلة حول بعضـهم بعضـاً وإلى ما هنالك، لكن لم يعـمل أي من هذا. أخيـراً وضعنا سلسلة من حلقـات البحث حيث يسـتطيعون التـحدث عن بحثـهم. وكـان هذا مـا فـتنهم حقـاً. كـان هذا مـا أرادوا أن يعـرفـوه عن بعضهم بعضاً. في النهاية، كانوا علماء.

وغالبـاً ما يرتب القـادة مناسبـات القرب، خـالقين نوعـاً من الشـرنقة يفشلون فيها هم وموظفوهم في تحقيق ما يصبون إليه.

قبل أن يـذهب جريج دايك إلى البي بي سي، أدار مـحطة تلفزيونيـة تجـارية تُدعى لندن ويك إند. وكـمـا سيـفـعل ثانيـة في البي بي سي قـام بإنشـاء «مجـمـوعـة قيـادة» للشـركة وعـمل بدأب كي يجـعل الأعضـاء يشـعرون أنهم فـريق. وكان من بين تقنيـاته سلسلة من اجتماعات تناول الفطور للمـجـموعـة، ودعـوة بعض الخـطبـاء. وكـانت تُوجّـه إلينا الدعـوة أيضـاً في مناسـبـات منفـصلة. وكـانت اللعبـة أنه بعـد المحـاضـرة التي تستمر 20 دقيقة كان دايك يقود الفـريق في تدمير الخطيب وخطابه.

كـان هذا طقسـاً فظاً ومـسليـاً، ونوعـاً مـن الدّبدبة * وكـان يُؤدى بنحـو متألق في غالب الأحيان. مـحرّضين من دايك، حاول أعضاء الفريق أن يبزوا بعضهم البعض بذكاء كبير، واشتركوا جميعاً في الضحك. وقد كان هـذا مسلياً حتى للضحية بعد الصدمة الأولى.

وبينمـا تكون الإيماءات الضخمة، مثل نزهة ديفد جاردنر إلى نادي ميـد، فعالة ولا تُنسى، فإنه من المهم أكثر القيـام بأمور صغيـرة في غـالـب الأحـيـان. إن تـرك التـواصل لمناسـبـة سنوية هو مـثل مـحـاولة إصلاح زواج في عطلة صيف. فطقوس اجتماعية صغيرة، كمثل تناول القهوة والكعك في صباح الاثنين، يمكن أن تصبح عادات مفيدة طالما أنها لا تتحوّل إلى روتين.

وحتى في مـؤسسات تعتـمد على المرتبيـة كآلية تحكّم، فإن تأسيس القرب هو أداة قيادة فعالة جداً. ينجح القادة العسكريون الكبار من خلال اكـتـسـاب لا الاحـتـرام من جنودهم فـحـسـب، بل الإخـلاص أيضـاً. وهم يربحـون ذلك من خـلال التحـدث معـهم بلغتـهم وإظهـار أنهم حـريصـون عليهم. فـقـد تحدث الجنرال جورج باتون مع رجالـه عبـر أوربا، وقـد قـال لهم بنحو أساسي: «إن الشيء الوحيد الذي يهمني هو الجندي الأميركي». وحين أصيب اللورد ولسون بشظية في معركة، اعتقد أنه سيموت. وقد ترك أحد أطباء السفينة الرجل الذي يعالجه واندفع لمساعدة الأميـرال، لكن نلسون قال: «سأنتظر دوري إلى جانب رجالي الشجعان». كانت تلك أصالة غير قابلة للتزييف تحت النار وقد أحبه البحارة من أجل ذلك[13].

* إغراء الكلاب بمهاجمة دب مقيّد أو مكبّل بالأغلال.

فكّروا بسياق هرمي كلاسيكي آخر ـ معامل الفولاذ ـ حيث الأمان، وحتى الحياة نفسها، تستند إلى قوة العلاقات الهرمية. وقد رصدنا مشرفاً يعمل للمرة الأولى ألحّ أثناء العمل على احترام دوره، ولكن أسس القرب أثناء تناول القهوة واستراحات الوجبات من خلال حس فكاهة لطيف، أو غير بالغ اللطف، حول فرق البيسبول أو كرة القدم التي يدعمها أتباعه.

كيفية استخدام عرض النطاق

إن الجزء الصعب لدى القادة هو متى وكيف يبدلون التوازن من البعد نحو القرب، أو العكس. فالتوازن يتبدل دوماً ـ وغالباً بالتدريج ـ وأحياناً بنحو متقطّع.

يرتّب البعض الانتقال من القرب إلى البعد بنحو فعّال جداً. فديفد بروسور، على سبيل المثال، ليس ناعماً، من نمط رجال أعمال مدينة لندن. إنه رجل كبير من ساوث ويلز الصناعية، بلكنة يجب مضاهاتها. يقوم برسور بالقرب جيداً. فهو المدير التنفيذي لشركة ليجال آند جنرال، إحدى أكثر شركات الضمان نجاحاً في لندن، وهي مؤسسة ثقافتها ودّية وحميمة، تركّز على المشروبات بعد العمل والحفلات الودية للمديرين التنفيذيين المغادرين. يتوهّج بروسور بالدفء في مناسبات كهذه وهو متودد دوماً ولبق وظريف في المقابلات الفردية مع موظفيه. ولكنه يستطيع الانتقال إلى البعد بتأثير مدمّر، مشيراً بلباقة وحدّة إلى أية عيوب موجودة.

إن استخدامه للبعد فعال جداً بسبب الدفء الذي يولّده. ففي حفلة كوكتيل، على سبيل المثال، كان مدير مبيعات صاخب يتباهى كم الشركة جيدة في منتجات البيع المتبادل. بصوته المنخفض، تدخّل بروسور: «يمكن أن نكون جيدين، ولكننا لسنا جيدين بما يكفي». تجمّد الثلج من جديد في الكؤوس. فهم الجميع النقطة: يمكنهم أن يكونوا أفضل ومن المتوقع منهم أن يكونوا أفضل.

وعلى وجه العموم، من السهل جداً الإشارة إلى التبدّل من البعد إلى القرب. ابتسامة، أسلوب سهل، ملاحظة اجتماعية ظريفة تمنح الناس الإذن كي يسترخوا، وهذا يشير، الآن على الأقل، إلى أن السلطة تستريح والقرب ملائم. على أي حال، يجد كثير من الأشخاص من الأصعب القيام بالانتقال إلى البعد. فقائد البحث الجذابة، على سبيل المثال، تحوّلت فجأة إلى ناقد بدائي وتركت أتباعها مهزوزين ومخذولين.

وبين القادة الذين درسناهم، كان هناك عدد من الطرق التي غيّروا بها التوازن:

إن التقنية الأولى المستخدمة بنحو مشترك التي لاحظناها هي تدبير الانتقال إلى البعد عبر القول للأشخاص ما الذي سيحدث لهم. ويقر نيجل موريس، المؤسس المشارك ومدير العمليات السابق في كابيتال وَن، أنه يشعر أنه «يشبه الحرباء قليلاً، تارة هو أنيس وحميم

وطوراً مندفع وصعب المراس». وكما أخبرنا: «إذا كنت غامضاً جداً، فهذا مخيف للناس. فإمكانية التنبؤ مهمة حتى ولو كانت قاسية. أميل إلى تحذير الناس بالقول: استمع يا بوب، إن نيجل الآخر يخرج: كي أشير إلى أنني سأتغيّر».

لا تحدث تجليات عاطفية كهذه مرة واحدة وحسب، ولا تكون بيضاء أو سوداء، مفتوحة أو مغلقة. فبعض القادة المحنّكين يبقون الأشخاص جاهزين للقيام بأي شيء من خلال استخدام إشارات متناقضة. وتُستخدم التقنية بشكل أفضل حين تكون الاستراتيجية الأساسية هي فرض المسافة.

رأينا هذا بأنفسنا في لقائنا الأول مع المدير العام لمصرف استثمار ضخم. كان علينا رؤيته على الغداء مع اثنين من مديريه التنفيذيين، والذين ذهبوا كي يطلعوه على المقابلة قبل أن تحدث. وبدا بوضوح أنه منحهما نصف ساعة مريحة، وانسحبوا من مكتبه إلى حيث كنا ننتظر وذيلهما بين أرجلهما. ذهبنا معهما إلى غرفة الغداء الخاصة لتناول الغداء. حين لم يظهر الرئيس بدأنا بالطعام. مرت حصّتان من الطعام، وقد ازدادت عصبيتنا، ظانين أنه إذا أتى سنبذل جهداً كبيراً في الحديث معه. حين ظهر في النهاية، كان ظريفاً وودوداً؛ وقد قمنا بمحادثة عظيمة. ولكن المدير التنفيذي الرئيسي حقق فائدة بإظهاره للسلطة، ويمكن أننا سلّمنا بأن بعض النقاط صحيحة أكثر مما قصدنا. وقال الجميع إنه مثال كلاسيكي عن قائد يستخدم البعد كي يبقي الناس جاهزين للقيام بأي شيء.

مجازفات القيام بالأمر بطريقة خاطئة

حين يفشل قائد في القيام بالانتقال الصحيح بين البعد والقرب، وفي مواصلة التكيّف حين تتغيّر الظروف، فإنه يصبح أقل فعالية. لا تنهار المؤسسة بالضرورة. فقد رأينا جميعاً شركات بقادة يتدرجون من متوسطين إلى غير أكفاء يدبرون نوعاً ما شق طريقهم بارتباك لسنوات.

وبطريقة أو أخرى، إن القائد الذي يخطئ في التوازن يفشل دوماً في تحقيق الأصالة. فكّروا بهذه الحالات:

حين يعترض الكثير من القرب طريق معالجة مسائل الأداء. أتذكرون المدير الشاب الذي كان يخرج لتناول الشراب مع موظفيه واكتشف فيما بعد أن أحدهم كان يتلقى ردوداً عنيفة؟ المشكلة نادراً ما تكون متطرفة هكذا؛ وفي الحقيقة، يستطيع معظم القادة معالجة هفوات كبيرة كهذه حتى ولو غالوا في القرب. ولكن كونك قريباً جداً يعرقل دوماً معالجة مشاكل التوسّط. وفي حالات كهذه، حين يحاول مدير أن يخلق مسافة بينه وبين زميله، يمكن أن يفلت المسألة كلها بنكتة، كما فعل السمين جاك فالستاف مع برنس هال. بسبب الاقتراب كثيراً، فقد المدير أصالته.

حين يكون القرب غير ناضج. قابلنا جميعنا أشخاصاً يأتون أقوياء جداً حين ينضمون إلى فريق ويحاولون افتراض قرب لم يكتسبوه بعد. من الأفضل بكثير زيادة البعد أولاً كما يفعل مدرّس مع صف جديد.

حين يفشل القادة في الاعتراف بمسؤوليتهم. إذا ركّز مدير كثيراً على القرب كقائد للفريق وروح محرّكة للعملية، يمكن أن يفقد أصالة تفويضه كي يولّد الأداء ويمكن أن يكون مسؤولاً عن النتيجة. لا تتعلق القيادة بكونك ظريفاً. يجب أن يحتفظ القائد بدرجة من البعد حتى ولو كان قريباً؛ وينبغي أن يشعر أتباعه بحدة البعد. في النهاية، تُستمد السلطة من الهدف أو القضية الأكبر للمؤسسة؛ وكمسؤول عن تلك القضية يستطيع القائد أن يفرض المسافة حتى على الناس القريبين منه.

حين يكون القادة بعيدين حتى لو كان القرب ملائماً. بسبب طبيعة دورهم، من المطلوب غالباً من القادة أن يركّزوا على عوامل خارج المؤسسة. فهم يمضون الكثير من الوقت في التحدث مع المستثمرين والمحللين والصحافة والزبائن والحكومة بدلاً من أن يتوجّهوا إلى الداخل نحو المؤسسة. في النتيجة، غالباً ما ينظر إليهم على أنهم بعيدون بالمعنى الحقيقي وبعيدون اجتماعياً ثم يفقدون الصلة مع ما يجري. ينقطعون عن مصادر المعلومات العامة التي تجعلهم قادة فعالين.

شاهدنا مرة عبارات في مرحاض مدير تنفيذي أخبرتنا كل ما نريد معرفته عن ذلك المدير: «ما الفرق بين الله والمدير التنفيذي؟ الله في كل مكان. المدير في كل مكان ما عدا هنا». يُفاجأ مديرون تنفيذيون كهؤلاء باستمرار حين يغادر الموظفون الرئيسيون، أو حين تفشل قوة المبيعات «فجأة» في تحقيق هدفها.

يمكن أن يكون ذلك النوع من البعد مغرياً. يسمح لمدير تنفيذي أن يجادل ـ انظر حالات فشل إنرون، تايكو، وورلد كوم الذريعة ـ أنه كونه لا يعرف ما الذي يجري، فهو غير مسؤول. كقائد، أنت مسؤول بالطبع. فما يمنحك أصالتك هو النتيجة النهائية، القضية الكبرى للمشروع.

حين يعثر القائد على تقنية جيدة لكنه يدفعها بعيداً. عرفنا جميعاً مديرين جاؤوا إلى المؤسسة واحتفظوا بمسافة وسلطة مثيرتين للإعجاب، ثم مضوا بعيداً في القرارات والتي نُظر إليها كوحشية أو مؤذية لخير المؤسسة على المدى الطويل. على أي حال، من السهل كذلك تماماً فقدان الأصالة بقرب لم يحكم عليه جيداً.

يجب ألا يُنسى أبداً أن الإدارة مهارة على غرار بعض المظاهر الأخرى للإدارة. فالذين يطمحون إلى أن يكونوا قادة فعالين جداً يمارسون ويشحذون مهاراتهم باستمرار. فتوظيف المسافة الاجتماعية، كما بيّنا، هو مهارة قيادية حاسمة. يمكن أيضاً أن يُغالى بها على غرار جميع المهارات.

شهدنا مرة في وكالة معروفة جيداً مثالاً حول كم من السهل أن تدفع بعيداً جداً وتخسر التأثير. قبل حفلة عيد الميلاد السنوية الخاصة بالقسم، أخبرنا المدير أنه خطط لإفراد خمسة مؤدين مميزين، كي يقولوا ما الذي أنجزوه ويمنح كل منهم جائزة. بدا هذا رائعاً أيضاً. ولكن حين فعله، لم يتوقف عند خمسة. بل تابع مادحاً المزيد من الناس وموزّعاً الجوائز.

أولاً، الإثارة واضحة في الغرفة. ولكن حين تبيّن أن جميع من في الغرفة، والذين يبلغ عددهم خمسين شخصاً، سيحصلون على جوائز، بدأ الحفل يتدنى. وحين نفد لديه الأبطال الحقيقيون، كان المدير يقرأ من الملاحظات، وكانت الملاحظات رقيقة بنحو متزايد. والذين مُدحوا لم يشعروا بالراحة حيال ذلك، وشعر الأبطال الحقيقيون أن جوائزهم مسترخصة. شُعر أن الحدث حقيقي من خلال الأسماء الأولى الخمسة أو الستة، وصارت أصالته تقل إلى أن صار رياء أو خدعة كانت لها نتائج سيئة.

نستطيع أن نرى أن استخدام البعد الاجتماعي بمهارة هو نمط خاص من الإحساس بالموقف، قراءة متى تقترب، متى تكون أكثر بعداً، ثم معرفة ما هي السلوكيات الملائمة أكثر. هذه مهارة قيادية حاسمة.

هناك كفاءة أخرى حاسمة بحاجة للاستقصاء. في الفصل التالي، نفحص لماذا التواصل بحرص مهم جداً في علاقة قيادة.

الفصل السابع

اتصل بحرص

صار من الشائع القراءة في أدبيات القيادة أن القادة الفعالين هم متصلون جيدون. إنهم كذلك، لكن ثمة الكثير في الأرض. يتأكد القادة الماهرون من أنهم يستخدمون النموذج الصحيح من الاتصال. ويقتضي هذا وعياً جيداً للرسالة، والسياق، والناس الذين تتمنى الاتصال معهم، وكذلك قواك الخاصة ونقاط ضعفك. بالنتيجة، ينطوي التفكير بطريقتك في الاتصال على دراسة لكيفية أن تكون نفسك، في السياق، بمهارة[1].

يحتاج القادة إلى التفكير، على سبيل المثال، إن كانت قوتهم تكمن في مقابلة فردية، أو مع مجموعة صغيرة، أو في خطاب ذي وزن كبير. ويقتضي كل سياق مهارات تقديم مميزة. ومن الواضح أن كل مقابلة يمكن أن تكون مختلفة بحسب السياق.

تسجل حالة شهيرة في كلية هارفارد لإدارة الأعمال الرعاية الموسوسة والتحضير اللذين استثمرتهما أوريت جادييش، نائب رئيس شركة الاستشارة بين وكمباني، في خطاب مهم لزملائها في الشركة في أوائل التسعينات[2]. كانت الشركة تعاني في ذلك الوقت من معنويات هابطة، وهذه مسألة حاولت جادييش معالجتها. وكان من بين العوامل التي أخذتها بعين الاعتبار التوازن الملائم بين الحقيقة

والعاطفة، وبين الإنجازات الأخيرة والتحديات المستقبلية، وبين الحكايات الشخصية والتجارب المشتركة. كانت تعرف أن كيفية اتصالها كقائد لهم سيكون له تأثير مهم في كيفية تلقي الرسالة. قبل كل شيء، فكرت جاديش كيف تبني شعوراً بالفخر الجماعي دون أن تجعل مجموعة ضخمة من الشخصيات ذات الذهنية المستقلة تشعر أنها قُيِّدتْ بنحو غير ملائم.

اختيار القناة

فكّروا ثانية بتدبير جريج دايك الحريص لفعله السحري، واستخدام توماس ساتليرجر لعينيه في الاجتماعات الصغيرة، أو عروض سيمون جوليفورد في الطرقات. يجب على القادة أن يفكروا فيما إذا كانوا سيستثمرون الانتباه نفسه في هذه المهمة الأساسية.

الاتصال شخصي. وبينما سيكون الاتصال وجهاً لوجه دوماً مهماً للقادة، من الضروري أيضاً بالنسبة لهم أن يفكّروا كيف يتصلون مباشرة وبفعالية مع جماهير أوسع. حين خلف جون ميجور مارغريت تاتشر كرئيس للوزراء في المملكة المتحدة، كان من المتوقع أن يخسر الانتخابات الأولى التي خاضها. ففي بداية حملته، ألقى سلسلة من الخطب البارعة من على منصات كبيرة وأمامه شاشة تعرض كلمات الخطاب. لم تُحدث الخطب التأثير المطلوب في الجمهور. ولم تكمل الخلفية أسلوبه الرزين المكبوح. لكنّه غيّر أسلوبه في منتصف الحملة. بدأ بسلسلة من الخطب في زوايا الشوارع ألقيت ارتجالاً من على منصة بديلة ـ صندوقه

الخشبي ـ بميكروفون محمول باليد. كانت الخلفية التي «سحرت رجاله العاديين في الشارع» أكثر فعالية. ونُقلت الخطب على قنوات التلفاز الرئيسية وبُثّت إذاعياً لثلاثين مليون ناخب. فاز بالانتخابات. وقد اعتبر كثير من المعلقين أن هذا التغيير في إلقاء الخطابات نقطة تحول رئيسية في الحملة. فجأة، بدأ ميجور يرتبط مع الناس.

كانت التماثلات في تنافس بوش وكيري على الرئاسة في سنة 2004 مشوّقة. كان بوش يحب أن يكون في الخارج على المنصة. كانت هذه بيئته المفضلة. أما كيري، وبإجماع عام، كان ناجحاً في الجو الأكثر تدبيراً للمجادلات التلفزيونية. لم يتصل مع ناخبيه في خلفيات أقل رسمية إلا في آخر الحملة وقد كان متأخراً جداً.

تعترف المؤسسات التي نعمل معها بالأهمية المتزايدة لأجندة الاتصال الداخلي والخارجي. وبالفعل، ارتفعت أهمية وظيفة الاتصال في الأعوام الأخيرة. ذلك أن مهنيي الاتصال قادرون على إكمال التفاعلات البيشخصية للقادة عبر الاستخدام المعقّد للقنوات الجديدة والقديمة: اللقاء عن بعد، الإنترنت، المنشورات، الإعلان، الخ. وكل هذه يمكن أن تكون فعّالة بنحو كبير طالما أن الآلة لا تُهيمن. ولكن القادة يجب أن يحتفظوا بأصالتهم. تذكّروا، على سبيل المثال، حرص بيتر برابيك في التفكير بملاءمة صورته في لباس تسلق جبال لنشرة نسلة.

إن اختيار القناة في أسفل المؤسسة مهم بالقدر نفسه. وقد لاحظنا وحاورنا في مناسبات عديدة عاملاً اجتماعياً رئيسياً في بلدة داخلية أصغر أشدّ صعوبة. من الصعب إدارة فريق ديف: فيه سياسيون راديكاليون، ومناضلات نسويات، وانتهازيون لا يرحمون،

وفوضويون زائفون. كانت الاجتماعات الرسمية كابوساً ومشحونة بالعداء الذي يعرقل التركيز على العمل. فهم ديف هذا بنحو كامل واختار بدلاً من ذلك أن يأخذ مجموعات صغيرة من الموظفين إلى بار محلي ظريف حيث يوصل بفكاهة وذكاء ودون رسمية معايير عالية من الممارسة المهنية التي يتطلبها.

حكايات القيادة

من الواضح أن الاتصال هو مسألة محتوى أيضاً. والخطأ الذي يرتكبه كثير من القادة هو الافتراض أن الأتباع يمكن أن ينخرطوا بنحو رئيسي عبر التحليل العقلاني والتأكيد المباشر للحقائق(3). من المدرسة إلى الكلية، ومن ثم إلى العمل، هذه هي طريقتنا في إقناع الآخرين باستحقاقات قضيتنا ولكن هذه المقاربة ـ بذاتها ـ نادراً ما تكون ناجحة في شحذ طاقة الآخرين.

متى، على سبيل المثال، أثاركم خطاب طويل مليء بالمعطيات لباور بوينت؟ أو مجموعة مفصّلة من البيانات المليئة بالحقائق؟ ذلك أن الأفراد الذين يستخدمون سلطتهم الهرمية لضمان أن الآخرين «مقتنعون» بما يكفي باستحقاقات قضيتهم يزيدون المشكلة، بالإضافة إلى عدم الاهتمام الذي تثيره هذه المقاربات. يمكن أن يمر هذا كإدارة في بعض المؤسسات، ولكنه بالتأكيد ليس قيادة.

يحتاج القادة إلى بناء حكاية مقنعة من أجل أن يخرطوا الآخرين بنحو ملائم. ينبغي أن يعثروا على طريقة للنظر إلى العالم الذي يسمح للآخرين لا أن يفهموا دورهم فيه فحسب وإنما أن

يُثاروا من قبله كذلك. لا يعني هذا رفض التحليل المعقول. فالقادة الفعالون يجعلون قضيتهم حية عبر أمثلة غنية، وتجارب شخصية، وتماثلات، وقصص[4].

لماذا هذه الأدوات قوية كوسائل لإيصال القيادة؟ هناك أسباب عدّة. أولاً، إن القصة المقنعة هي وسيلة لخرط الآخرين في العمل، فالقيادة علاقة كما قُلنا. ذلك أن القصص الجيدة تشدّ الناس. تقدم لغزاً يجب أن يُحل، وتطرح تحدياً يجب أن يتم تجاوزه، وبحثاً، إذا أردتم. وهي فعالة لأنها تسمح للآخرين بأن يستخلصوا استنتاجاتهم.

ثانياً، يستطيع الاستخدام الجيد للتجارب الشخصية أن يساعد الأتباع على التماهي مع القادة. ذلك أن القصة الشخصية والتجربة وسيلتان مهمتان لتقليص المسافة الاجتماعية وكشف السيرة الذاتية الأصيلة. فمن خلال استخدام حوادث أو سياقات مألوفة من الحياة اليومية، غالباً ما يكون القادة قادرين على الاتصال بنحو أفضل مع آخرين على أساس التجربة المشتركة.

ثالثاً، يتمكن القادة من كشف أكبر قدر عمن هم من خلال إضفاء طابع شخصي على تجاربهم عبر الحكايات والمقارنات والفكاهة.. وكلما كشف القادة عن عواطفهم (بمهارة) كلما أثاروا رد فعل عاطفياً لدى الآخرين. وقد استخدم جاك ويلش المدير التنفيذي السابق المحتفى به لإلكتريك جنرال، هذه التقنية للارتباط مع رجاله، وكان يروي في معظم الأحيان قصصاً عن طفولته وبداية حياته كراشد كي يوضح رسائل أساسية. ولكننا نفضّل مثالاً آخر.

لقد راقبنا كلمات رجل اليخوت بيت جوس في غرف مليئة بمديرين تنفيذين قساة في الأعوام الأخيرة. كانت إحدى القصص التي يرويها هي عن إنقاذه المهم لزميل منافس يُدعى رافايل دينيلي كان على شفا الموت في سباق لليخوت حول العالم أثناء عاصفة شرسة. وتروي قصة أخرى تطويره لطوف عملاق ثوري، سُمِّيَ تيم فيليبس. كلاهما يمثل قوة قصة جيّدة.

تقدم كلٌّ من القصتين تحدياً يشد الجمهور. كيف من الممكن أن ينجح في الإنقاذ في ظروف قاسية كهذه؟ هل سيظل رافايل حياً في الوقت الذي وصل إليه فيه بيت؟ هل من الممكن حقاً تطوير طوف بحجم حوض صغير بدلاً من قارب آخر؟ هل سيصمد في وجه «عاصفة هوجاء»؟ هل سيؤمِّن بيت ما يكفي من الأموال لإبقاء المشروع قائماً؟

وكما تبيّن جميع القصص الدرامية، ينسج بيت قصصاً شخصية عن الأعمال الروتينية اليومية الدنيوية المألوفة التي يمكن أن يتواصل الآخرون معها بسهولة: الأعمال الروتينية لتناول الطعام، النوم، وحتى استخدام المرحاض حين يكون القارب مغموراً بالمياه. يتحدث عن دعم زوجته القوي، وعن الألفة اليومية لأصدقائه.

أخيراً، تمكّن القصص بيت من أن يكشف عواطفه. فحين أنقذ رافايل في البداية، تحدث بنحو مؤثر عن عناقهما، وعن عينيه: «لن أنساهما أبداً ... ليس لدي فكرة أي عمق للعاطفة والامتنان يمكن أن يوصلا». وتحدث عن التخلي عن الطوف العملاق والذي تأذى في البحر كثيراً قائلاً أنه بكى هو وجميع أفراد طاقمه حين انزلق القارب في الليل.

في الخاتمة، اتصل بيت بقوة مع جمهوره وقد مكّنهم من أن يشاطروه بعض تجاربه وأن يقوموا باستنتاجات حول التحديات الشخصية للقيادة.

الحكاية الأصيلة

هل هناك وصفات لهذا النوع من الإيصال؟ هناك بالتأكيد بعض خطوط التوجيه الأساسية لقصة مؤثرة: البنية، والإيقاع، والأسلوب، على سبيل المثال. نعرف أيضاً أن القصص المؤثرة تعتمد في الغالب على القصص القديمة في صورها ونبرتها. فكّروا، على سبيل المثال، بالطريقة التي وظّف بها ستيف جوبز صور داؤود وغولياث في وصفه للمعركة بين آبل وآي بي إم. وقد استخدم المقارنة نفسها رتشارد برانسون حين أسس فيرجن أثناء التنافس مع الخطوط الجوية البريطانية؛ وبالفعل، استُخدمت المقارنة أيضاً من أصحاب الجيل الجديد للناقلات ذات الكلفة المنخفضة حين نافست الخطوط الجوية الراسخة.

يجب أن يكون الإيصال الفعال أصيلاً. فاستخدام المثال، والحكاية، أو القصة يجب أن يلائم السياق في قلب إيصال قيادة ناجحة؛ ويجب أن يُشعر أنها حقيقية وغير مأخوذة من وصفة. وإذا ما استُخدمت هذه الأدوات بنحو أكثر فعالية، فإنها تُحبك في نسيج التفاعل اليومي بدلاً من أن تُضاف كفكرة تلوّية.

إن الإيصال الماهر هو مسألة سرعة وتوقيت أيضاً. فالسرعة، ودرجة السرعة، والمناغمة هم في قلب إيصال القيادة الناجحة. وإذا كانت هناك سرعة كبيرة، تصبح الرسائل مختلطة، أو يمكن ألا تناسب السياق. وإذا

كانت بطيئة جداً، فسيكون هناك خطر الإحباط وعدم الالتزام. ومهمة القائد هي أن يقرأ ويفهم إيقاع المؤسسة ثم يعمل على ما يجب أن يتغير وبأية سرعة وما يجب أن يبقى نفسه مهما كانت الكلف.

عن السلاحف والأرانب الوحشية

يتعلّق الإيصال بحرص بما هو أكثر من المحتوى، والأسلوب والقص. يتعلّق أيضاً بالتوقيت والسرعة. فالموسيقى ليست الألحان فقط كما قال أحد موسيقيي الجاز: «أصغوا إلى الألحان التي لا أعزفها فحسب». وبالفعل، إن المديرين التنفيذيين في منتدى برنامج الموسيقى والقيادة الدولي في كلية وارتون للأعمال الذين طُلب منهم تعلّم كيف يديرون لحناً رباعياً يقولون إن هذا هو أكثر ما يشبه تحدياتهم في العمل.

فكّروا بالحالتين التاليتين. وقد جعلناهما غفلاً كي نجعلهما أكثر إمتاعاً لكم لأننا نريدكم أن تخمّنوا ما الذي حدث في التالي. القصة الأولى هي عن شركة تأسست في الأعوام الأولى من القرن العشرين، تبني على التقنيات الجديدة التي ظهرت، مازجة بين معرفة الكهرباء وبين الاتصالات. وفي أوائل الستينيات، أصبحت الشركة خليطاً ضخماً من الأعمال في الهندسة الخفيفة والثقيلة: توليد الطاقة، الدفاع، الأجهزة الإلكترونية الطبية، والسلع المعمّرة.

لاحقت الشركة استراتيجية محافظة ـ لا تضع أبداً بيضك كله في سلة واحدة ـ مترافقة مع سيطرة مالية مركزية متشددة أعتقد البعض أنها خانقة. وشعر كثير من المديرين أن هذا أنتج مؤسسة بيروقراطية

مبغضة للمجازفات، وغير مجهزة للاستجابة بسرعة للفرص الجديدة. مع ذلك، نمت الشركة. وفي الستينات، كانت العوائد حوالي عشرة بلايين دولار، وحصلت على بليون دولار نقداً. إن بغضها للمجازفة، على أي حال، جعلها غير مشهورة في سوق رأس المال. كان أداءها متدنياً في مؤشر بورصة إف تي إس إي في كل شيء عدا في الأعوام الأربعة بين 1987 و 1996.

ولكن في أواخر التسعينات، أصبحت الشركة ناضجة للتغيير والقيادة الجديدة. وقد عُيّن مدير تنفيذي رئيسي جديد. كان لديه سمعة معتبرة كقائد عمل لا يخشى من مؤسسات تتغيّر بنحو جذري. وانطلق القائد الجديد إلى تغيير الأمور بسرعة. وقد قوّى مجلس الإدارة بمصرفيّ استثمار سابق وانطلق إلى تغيير استراتيجي في الجذر والفرع. تخلّى عن إستراتيجيات بغض المجازفة الخاصة بالماضي وحاول أن يعيد موضعة الشركة في سوق أجهزة الاتصالات الهاتفية المتنامية بسرعة. ونجح في إطلاق برنامج للمبيعات في الصناعات الدفاعية.

وبالإضافة إلى هذه التحركات الجسورة، بذلت الشركة جهوداً لتغيير ثقافتها. وكان الهدف إيصال الضرورات الاستراتيجية الجديدة إلى قوة العمل. مُنسِّقاً مع مدير الموارد البشرية حدد المدير التنفيذي الجديد القيم الجوهرية ـ الحماس والكبرياء والسرعة العالية، ووجهة نظر جذرية ـ التي يجب أن تُبنى المؤسسة الجديدة على أساسها. كانت الصيغة تغيير إدارة كلاسيكياً، مدفوعاً من قِبَل قيادة ملهمة. ونظرت الأسواق بتفضيل إلى الشركة، وصارت أسهمها مرتفعة. وصار

الموظفون يعتقدون أن سعر السهم يمكن أن يتضاعف. وهو مستوى سيحافظ على قانونية خياراتهم. وقد ركّز الموظفون على سعر السهم وكان لديهم الدافع كي يحققوا هدفاً. وبعد أن ضمن حماس أنصاره، انطلق المدير التنفيذي إلى وضع الاستراتيجية لتطوير القدرة العالمية. وتبع ذلك صفقتان رئيسيتان في الولايات المتحدة: واحدة بأكثر من بليوني دولار والأخرى بأربعة بلايين دولار.

«تنطوي مهمتنا على جعل هذه المؤسسة إحدى أبرز شركات إدارة المعلومات والاتصالات الهاتفية في العالم في قطاعات السوق الأكثر حيوية وإثارة في القرن الواحد والعشرين. سننجز هذا من خلال بناء ثقافة مشتركة من أجل تحقيق نجاح المؤسسة الجديدة»، كما أعلن المدير التنفيذي المتفائل في عام 2000.

لنترك القصة هناك ـ ويمكن أن تفكروا بما حدث فيما بعد ـ بينما سنتحدث عن حالة أخرى مختلفة.

هذه شراكة خدمات مهنية تعمل في مجال إعادة بناء مالي متخصص شبه قانوني، هو السهم الأزرق* ، بصورة جديدة في القمة. وفي الوقت الذي زرنا فيه الشركة كانت عائداتها حوالي 750 مليون دولار وجاءت من أنشطة متنوعة. وكان هذا يشمل إعادة بناء مالي كبير للبنوك أو أصحاب العقود أو الإدارة أحياناً؛ وأنشطة عالية التخصص في تدوير المال تقتضي معرفة مفصّلة بالقطّاع؛ وإعادة بناء أو إزالة المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم. وتبدو

* سهم مالي يُتبادل مرتفعة بسبب ثقة المتعاملين في البورصة بالشركة التي أصدرته وتيقّنهم من أن مردوده السنوي مريح.

الصورة العامة وردية جداً. العائدات تنمو، وكان العمل يركز على هدف مضاعفة الحجم في خمسة أعوام. كانت الفائدة جيدة وحصل جميع الشركاء على أرباح كبيرة جداً. وفي عمل يكلّف كثيراً من الأموال، يتواصل النمو والأرباح المرتفعة. وتركز المواهب داخل الشركة على المال، وكانت أفضل الأدمغة في الشركة تتجذب نحو الاسم الكبير والعمل الذي يحقق أرباحاً كبيرة.

في غضون ذلك، كانت المشكلات تغلي تحت السطح. ذلك أن لاعبين أصغر أذكياء دخلوا سوق الشركة. وقد عدّوا قائد سوق السهم الأزرق بطيئاً في الحركة وربما راضياً قليلاً. والحقيقة القاسية هي أنه في مشروع السوق الصغير والمتوسط الحجم، والذي يبقى حوالي 40% من العائدات، كانت الشراكة تفقد حصة السوق باستمرار لعدة سنوات. وكان اللاعبون الإقليميون ذوو الكلفة القليلة أو اللاعبون الكبار الملتزمون بتسويق علاقة، يكسبون حصة سوق.

هناك شيء ينبغي أن يُنجز. وهكذا يشرفُ قائد الشراكة على دراسة داخلية يطبقها بحكمة. وبعد القيام بثمانين مقابلة داخلية أو أكثر مع الزبائن، يوصي بتغيير جذري. ويحتاج قطاع العمل الصغير والمتوسط الحجم إلى قيادة جديدة، إلى شخص ما يجمع مجموعة هابطة المعنويات نوعاً ما، ويمنحها اتجاهاً واضحاً ويبدأ بإعادة اكتساب حصة السوق.

يدرس القائد الخيارات. يبدو أنه لا يتوفّر مرشحون واضحون لهذا التدوير الدرامي للعمل. وفي النهاية، بعد كثير من النقاش مع الزملاء الرئيسيين، يلجأ إلى شريك مجرّب ولكن أصغر. يمتلك الشريك الشاب سجل إدخال عمليات أشخاص مبدعين في الشراكة، يركّزون على تعليم وتطوير المواهب الأصغر. ولكنه لا يمتلك سمعة كناجح مكرّس.

يبدأ الشريك الشاب بنحو جيّد. يعقد الكثير من الاجتماعات لاستشارة الشركاء الأكبر الذين حققوا بعض النجاح في الأسواق المحلية، وتدريجياً، يخرط المديرين الذين تحت مستوى الشراكة. فهناك لجان فرعية وقوى مهمة لفحص الخيارات البنيوية، وإدارة القناة، وتطوير المواهب الجديدة، ومسائل جديدة. يولّد هذا الكثير من الكلام الحي وبعض الارتياب: «لقد حاولنا هذا من قبل لكنه لم يعمل». يبذل القائد الجديد ما بوسعه كي يخرج هذا إلى السطح قبل الشروع بالتغييرات الضرورية، ولكن هناك إحساساً متنامياً بأن هناك الكثير من الكلام، والاستشارة، وبناء الإجماع. وفي مشاغل الشراكة، ثمة دمدمة قلق تتطلب فعلاً حاسماً.

لنترك القصة ونعود إلى عمل الاتصال الهاتفي الدينامي.

الأرنب الوحشية اليوم ...

شهد النصف الأول من عام 2000 نمواً سريعاً ومكاسب قوية. وقد وصل سعر السهم إلى أعلى قمة حتى الآن. وقد عمل هذا. ولكن عندئذ، في عام 2001 تراجع سوق الاتصالات الهاتفية في الولايات المتحدة بعد أن بدأ الداخلون إلى الأسواق المحررة حديثاً من القوانين

بالفشل. كانت السوق الأوربية أقوى، ولكن حتى هنا عُرقلَ كثير من اللاعبين الكبار من قبل تأثيرات دفع أجور كبيرة من أجل رخص هاتف خلوي من الجيل الثالث. بالنتيجة، أخّروا الاستثمار في البنية التحتية للشبكة. وكانت هذه ضربة أخرى للمؤسسة.

وفي الربع الثاني من عام 2001، أعلنت الشركة وجهة نظر بالمبيعات سيئة وتراجعاً كارثياً في الأرباح بلغ 50% وانخفض سعر السهم بحدّة. وفي الربع الثالث، أبعدت الأسهم من مؤشر بورصة إف تي إس إي 100 واستقال المدير التنفيذي والرئيس (الذي انتخب مرة المدير التنفيذي للعام). وفقد السهم قيمته حين أعيدت هيكلة ديون الشركة الضخمة. كانت المؤسسة هي شركة ماركوني.

لنعد إلى شركة الخدمات المهنية. لقد سُمعت الدعوات إلى العمل. وتأسس فريق إدارة من المواهب الشابة. وهو يعمل الآن على تجديد قاعدة المواهب، ويعيد بناء علاقات مع صرافين إقليميين. لم تُحل جميع المشكلات وكان هناك شعور متزايد أن العمل يتحرك في الاتجاه الصحيح. وقد انضم شخص أو شخصان رئيسيان إلى التنافس. رأوا أين كان العمل وأرادوا أن يكونوا جزءاً منه. غادر بعض المشككين، ويمكن أن يتبعهم المزيد.

إن إيصال الرؤية أساسي للنجاح الطويل الأمد، ولكن العمل الجاد الحريص قد بدأ. فالمؤسسة هي برايسووتركوبرز هاوس بزنس ريفكري سيرفس ريجنال براكتس. وفيما كنا نؤلف هذا الكتاب، بدأت تكسب من جديد حصة السوق، وكانت المعنويات فيها مرتفعة، وكان الأشخاص ملتزمين.

وكما هو الأمر مع السلحفاة والأرنب البرية، يوضح المثالان اللذان أوردناهما أن عملية تغيير تدريجية وحريصة يمكن أن تكون أكثر نجاحاً بكثير. في الحالة الأولى، وصل قادة جدد بسجلات إنجاز مؤثرة. وتركّزت الطاقة في البداية حول رؤية درامية جديدة سيشارك فيها الجميع من أجل النجاح المستقبلي. وتم التركيز على التوسع العدواني المستند إلى الربح. وفي أثناء العملية، فُقدت قاعدة العمل التقليدية، ونُسفت الضوابط المطورة بحرص. وحين تبدّل السوق، تحطمت شركة كبيرة. وفي الحالة الثانية، أمسك شخص أكثر هدوءاً وأقل عدوانية بعنان القيادة، وتشاور بحرص مع الزملاء، وتكيّف مع العمل، وأعاد بناء العلاقات مع الزبائن، وبدأ بتأسيس فريق مكرّس للرؤية الصاعدة من جديد. جُرح الأرنب البري بنحو سيئ؛ بينما السلحفاة حية وتقوم بتقدم مطرد.

ستشد الأرانب البرية انتباهنا أكثر وربما بنحو محتم. وقد فعلت ذلك بنحو صاخب في التسعينات. ولا نزال نصحو من انهيارات الشركات والذي حدث في أعقاب ذلك. وربما ليس من المفاجئ أن القادة الهادئين ذوي الخطو المتئد أصبحوا أكثر شهرة.

أسطورة الاستجابات التلقائية السريعة للمدير التنفيذي

مرة بعد أخرى، يواجه القادة المسألة الصعبة للسرعة والتوقيت. ومع وجود ضغوط أداء، يشعر كثير من قادة العمل، بخاصة، أنهم مدفوعون إلى إظهار تأثيرهم بنحو أسرع فأسرع. يشعرون أنهم بحاجة إلى إيصال أنهم يمتلكون جميع الأجوبة. مع ذلك، يوحي البحث الحديث أن هذا يمثّل إحدى السمات المعرّفة لحالات الفشل الكبيرة.

درس الأستاذ سيدني فنكلشتاين من كلية تك للأعمال في كلية دارتماوث «الأشخاص غير الناجحين بنحو صاخب»[5]. وعرّفهم كأشخاص قادرين على تولي أعمال ممدوحة عالمياً وجعلها بلا قيمة من خلال القضاء على الوظائف وقيمة حامل السهم. وهذا يصف ماركوني بنحو تام، ولكن هناك تشابهات، كما يشير فنكلشتاين، مع فولفانغ شميت، رئيس ومدير تنفيذي لربرميد، روجر سميث في جي إم (إي دي إس)، ودينس كوزلوسكي في تايكو، هذا إذا لم نُسمِّ إلا ثلاثة. تولّى كل منهم إدارة شركة قوية الأداء وقادها إلى نهاية سيئة.

من الصعب، بالطبع، ألا نتأثر بأفراد يبدون قادرين على التركيز بسرعة على ما هو مهم، ويفهمون المعاني الضمنية ويظهرون معرفة عميقة بالحقائق ذات الصلة، ويعملون بحزم. والواقع أن هذه الصورة المنمّطة للسلوك التنفيذي تبقى طموحاً لكثيرين في العمل. فالقادة الذين يجسّدون هذا المثال يغتبطون من فرصة اتخاذ قرارات مفاجئة ويصدرون أوامر بسرعة كبيرة. وما هو أكثر من ذلك هو أن زملاءهم يشعرون غالباً بأنهم مطمئنون من حزمهم رغم حقيقة أنهم يعرفون أنهم لا يستطيعون الحصول على كافة الأجوبة.

ولكن كما يحذّر سيد فنكلشتاين:

> إن المشكلة في صورة هذا التنافس الإداري هو أنه خداع بالفعل. ففي عالم تتغيّر فيه شروط العمل باستمرار وتبدو الابتكارات كأنها الثابت الوحيد، لا أحد يستطيع «امتلاك جميع الأجوبة» طويلاً.

فالقادة الذين هم بنحو ثابت حازمون ومفعمون بالحيوية يميلون إلى حل المسائل بسرعة بحيث لا يمتلكون الفرصة كي يفهموا التشعبات. والأسوأ من ذلك، ولأن هؤلاء القادة يحتاجون إلى الشعور بأنهم يمتلكون مسبقاً جميع الأجوبة، فهم لا يمتلكون طريقة لتعلّم أجوبة جديدة. فغريزتهم، أينما كان هناك شيء ما هام مهدداً، هي أن يدفعوا من أجل كشف سريع، دون أن يسمحوا بفترات غياب لليقين، حتى حين يكون غياب اليقين ملائماً[6].

يعاني الذين يعملون بسرعة دون يقين حقيقي من مشكلة أخرى. يتوقفون عن تلقي معلومات مرتدة مفيدة أو معلومات من الآخرين. وقد زعم زملاء وولفانغ شميت في ربرميد أنه لم يصغ أو يقبل النصيحة والاقتراحات. وفي النهاية، كان هناك «قلة تجاسرت على مخالفته»[7]. وفي النهاية، إن مصيدة السرعة الأخرى هي الصمت. وإذا كان هناك ضغط لإنجاز الأمور بسرعة، غالباً ما يشعر الأفراد بالحاجة إلى «أن يقوموا بالأمر فقط»، إلى أن يتابعوا المهمة ويتحدثوا عن المشكلات فيما بعد. ولكن كما قال باحثان أكاديميان من هارفارد هما ليزلي برلو وستيفاني ويليامز مؤخراً: إن مؤامرة الصمت التي يسببها هذا يمكن أن تعطّل الدافع وتخلق غضباً واستياء بين الزملاء، وتقضي على الإبداع وتخفّض الإنتاج[8].

إن المثال على مقاربة السلحفاة هو فرانز هومر. ففي أثناء سنواته الثماني في روش، قاد إعادة صياغة درامية كي يركز حول الأعمال الجوهرية للأدوية والتشخيصات. ولكنه انتبه في البداية إلى أخطار

محاولة إتمام الكثير في الحال. أراد الكثيرون من هومر أن يتخلص من عمل الفيتامينات المضطرب حالما وصل. ولكنه كان واعياً للمقاومة الأولى التي يمكن أن يخلقها هذا داخل الشركة والمشاكل التي يمكن أن يسببها في طموحه للتغيير في مكان آخر في العمل.

لم يمض وقت طويل على وصوله إلى روش، حتى بدأت الشركة تحتل العناوين الرئيسية ولكن لأسباب خاطئة. ركزت التقارير على حصة السوق المتدنية، وعلى خط إنتاج فقير، وفضيحة تثبيت أسعار مع عقوبات جماعية في الولايات المتحدة وأوربا، وتهديد باستيلاء نوفارتيس عليها. ناظراً إلى الخلف، يفكّر هومر أن مهمة الإيصال لديه هي أن يقنع الناس أن الأمور لم تكن سيئة كما بدا. كان عليه أن يذكر الناس ـ في وجه التغيّر السلبي ـ بالاستمرار الجوهري والذي كان نقاط قوة العمل، لإيصال ما يصفه الآن بأنه تفاؤل غير واقعي.

وفي وقت أقرب، كانت الشركة تتحدث عن أرباح جيدة، ومعدلات نمو أعلى من السوق.هناك أخبار سيئة، قال هومر. «الآن يجب أن أذكّر زملائي بأننا لسنا جيدين كما نعتقد!» توضح هذه القصة الخط الرائع الذي يجب أن يخطو عليه جميع القادة حين يوصلون إلى أتباعهم وفي النهاية، يجيبون على سؤال: «كيف نفعل؟» بالنسبة لأولئك الجالسين على قمة مؤسسات معقدة تواجه تغيّراً سريعاً، إن الجواب على هذا السؤال نادراً ما يكون بسيطاً. والجواب الصحيح يتطلب إحساساً بالموقف وإيصالاً من المرتبة الأولى.

التطور إزاء الثورة

ربما ليس هناك شركة توضح بنحو أفضل التوازنات بين تطور بمعدل سرعة مستوية وثورة ذات سرعة عالية أكثر من شركة نسلة العملاقة (والتي صوتت لها إحدى المجلات بأنها أفضل المؤسسات للقادة في أنحاء العالم). وبالفعل، عبّر المدير التنفيذي بيتر برابيك عن نقطة علنية جداً في معالجة هذا التوتر كجزء محوري من تحدي قيادته الشخصي[9].

إن نسلة هي أكبر شركة غذاء في العالم. عمرها حوالى 150 عاماً، وتعمل في جميع بلدان الأرض، وتبيع الآلاف من المنتجات. فيها 260,000 موظف وبماركات مثل نسلة بيرير، فرسكيز، كيت كات، تحتل موقعاً مهيمناً في كثير من أسواق الاستهلاك سريعة الحركة.

وفي أثناء النمو الذي سببته التكنولوجيا في التسعينات، غالباً ما وُصفت نسلة بأنها «بليدة»، و «مضجرة»، و «بطة عرجاء» و«ديناصور». ولكن حين حدثت الانهيارات، فإن فضائل التزام نسلة الطويل الأمد بالنمو المستمر والمتطوّر صارت أكثر وضوحاً.

واصل برابيك، على غرار أسلافه، التشديد على «الأمور الغير قابلة للمس» في الشركة: تلك المظاهر الخاصة بالعمل التي يجب ألا تتغيّر أبداً. وقد سمّت مجلة ذَ إيكونوميست باربيك «عدواً مكرّساً للموضة»[10]. وكما قال: «إن إحدى الوظائف الرئيسية للقائد هي أن يُحدّد أي مظهر من الشركة يريد المحافظة عليه. ينبغي أن تكون واضحاً حيال لماذا كانت الشركة ناجحة في الماضي، وكيف ستحافظ على هذه الأساسيات من الانهيار أو الاختفاء».

عُبِّر عن هذه القيم المتواصلة في نشرة نسلة التي بعنوان مبادئ القيادة والإدارة، والتي أنتجها برابيك حين أصبح مديراً تنفيذياً في سنة 1997، بعد ثلاثين عاماً من العمل في الشركة. وبين هذه المبادئ هناك أهمية الناس، والمنتجات، والعلامات التجارية (بدلاً من التكنولوجيا)؛ وجهة نظر طويلة الأمد بتطورّ العمل؛ وفلسفة لامركزية تدفع صناعة القرار في المؤسسة وفي الأسواق المحلية قدر الإمكان.

ومن الواضح أن هذا لا يعني أن نسلة لا تتغيّر. بالأحرى، هناك تفضيل مؤسساتي لتغيّر مستمر لكنه تدريجي. مرة أخرى، وكما نوّه برابيك علناً، إن تغيّراً واحداً وكفى هو صادم وممزق ويشير إلى أن قادة المؤسسة فشلوا في أن يقوموا بالفعل الوقائي المبكر الذي يمكن أن يجنب المؤسسة الحاجة إلى «التحوّل».

لا يعني هذا أنه لا يوجد مكان داخل نسلة من أجل التغيّر السريع. وفي الحقيقة، كان لدى برابيك طموح لتسريع إيقاع التغيّر في الشركة. بتعبير آخر: «كان لدي شعور عام أننا كنا بطيئين جداً. قلت إن هذه المؤسسة تسير مرتدية خفّاً. ورغم أن هذا مريح فإنه لا يسمح لك أن تتحرك بسرعة. إذا حاولت، تسقط على وجهك. وهكذا قلت إننا يجب أن نغيّر الخفّ ونتنعل حذاء التنس ومن ثم نغير حذاء التنس ونتنعل حذاء التدريب وبعده حذاء الجري. أين نحن اليوم؟ لا نزال تقريباً في حذاء التنس. نحن نبدأ بالسير بسرعة أكبر، ولكن نحتاج إلى الاستعداد للجري».

والنقطة الأساسية، بالطبع، هي أن معدّل السرعة الأفضل يتنوع بحسب متطلبات السياق. ولم يكن برابيك خائفاً من أن يعمل بسرعة وبنحو جذري حين يحتاج الأمر. ذلك أن جميع أعضاء مجلس الإدارة القوي المؤلف من عشرة غيّروا وظيفتهم أو استقالوا في اليوم الذي استلم فيه برابيك. وأثناء وظيفته، وضعت نسلة بنى عمل عالمية جديدة في أعمال طعام الحيوانات الأليفة والماء؛ وأدخلت مشروع نظام معلومات مقيّس كبير يُسمّى جلوب؛ وفي أثناء 2002 ـ 2003 تحركت الشركة بسرعة كي تقوم بكسب رئيسي في طعام الحيوانات الأليفة (رالستون بورينا)، ووجبات خفيفة مجمدة (شيف أميركا)، والبوظة (دريرز).

يقول برابيك: «حين تحدثت مع زملائي، وجدت أن نصفهم يعتقد أننا بطيئون جداً والنصف الآخر يرى أننا سريعون جداً... ومن الواضح أننا يجب أن نكون كلا الأمرين. يجب أن تسرع حين تكون الأمور حاسمة، وفي الأمكنة الأخرى يمكن أن تحتاج إلى أن تكون بطيئاً. والنقطة هي العثور على ما هم حاسم. ولكن ليس هناك جواب واحد».

معرفة الهدف

إن العيش في مستوى التعقيد والغموض ليس سهلاً بالنسبة لكثيرين. فهو يقدم تحديات قيادة متميزة. قال لنا برابيك حين رأيته مؤخراً: «أمس خففت السرعة في جلوب في المركز. كنت بحاجة إلى المزيد من المصادر في سوق تجريبي حاسم. كان عليّ أن أربح المعركة أولاً! وهكذا فإن جلوب سيبطئ قليلاً ـ ولكن لا شيء سينهار بسبب هذا التأخير ـ على عكس الأمر إذا فشلنا في سوق تجريبي! وهكذا هذا يعني أبطِئْ هنا، وأسرِعْ هناك! فالبعض لا يحبّذون الغموض. ولكن يبدو لي أنك لا تستطيع العيش في عالم أبيض وأسود بعد الآن».

درس برابيك الموسيقي وشبّه تحديات قيادة عمل عالمي معقّد بتحديات المناغمة الموسيقية. ويتضمن هذا فترة طويلة ومضنية من التحضير قبل أن يكون قائد الفرقة جاهزاً للقيادة.

«يعمل قائد الفرقة لسنة قبل أن يذهب كي يتدرب مع الأوركسترا. حين تنظر الآن إلى جدول أعمالي الأول في نسلة لن ترى شيئاً ضخماً. ولكنني عملت طيلة ثمانية عشر شهراً: أفكّر وأتحدث و أقرأ. حالما يكون لديك الأعمدة الأربعة لجدول الأعمال، فهو بسيط وغير معقد. يمكنك القول، لماذا استغرق كل هذا الوقت؟ ولكن إذا نظرت إلى شركة معقدة كشركتنا وحاولت فهم المسائل الأربع التي هي في النهاية الفرق بين الفشل والنجاح، حسناً، فهي لا تستلقي هناك فحسب: عليك أن تعثر عليها. إنها مثل لحن معقد وكبير. يجب أن تعمل عليه فاحصاً ومتسائلاً ومتحدثاً ومواجهاً. أخيراً، ترى الخط، كمثل موسيقار وعندئذ، لا يكون الأمر بسيطاً».

لا يخضع برابيك لأي وهم حيال تحديه المحوري كقائد: وهو، بتعبير آخر، «أن يثير الآخرين كي يتبعوه». ولكن وراثة قيادة شركة عملاقة مؤسسة منذ فترة طويلة مثل نسلة تشبه التحديات التي تواجه مدير فرقة يرث عمل موسيقي آخر. الجزء الصعب هو أن تؤول الهدف بأسلوبك الشخصي الخاص: أن تكون أصيلاً بدلاً من أن تحاكي.

«إن هدف مدير الفرقة هو أن يُظهر تأويله للعمل الذي قام بتأليفه شخص آخر. يحتاج إلى أن يحفّز الآخرين من أجل ذلك الهدف: أن يجعله رؤيته... على غراره، أريد أن أحصل على الحد الأعلى من إمكانية هذه

الشركة. أريد لهذا أن يكون أوركسترا لها صوت فريد. تماماً على غرار فرقة فيينا الفيلهارمونية. ليس هناك أوركسترا في العالم تمتلك هذا الصوت. وهنا أريد الصوت الأكمل الذي أستطيع الحصول عليه».

موازنة الأولويات بدقة

يستلزم إنجاز هذا الصوت التوازن المستمر بين الأولوية ونسبة التقدم والإدارة المستمرة للغموض. خذوا ثلاثة أمثلة. أولاً، رغم أن نسلة شركة فيها الناس والمنتجات والماركات التجارية «غير قابلة للمس» ودائماً تُفضل على التكنولوجيا، هناك، مع ذلك، أمثلة كثيرة على الابتكار التكنولوجي والقيادة. لقد قادت نسلة تأسيس التسويق الافتراضي، على سبيل المثال، من خلال التلفزيون التفاعلي قبل الشبكة. كانت رائداً في تجارة بي 2 بي. وهي تطبّق حالياً جلوب، أحد أكثر مشاريع أنظمة إدارة بيانات الشركة طموحاً في العالم.

ثانياً، إن نشرة نسلة مبادئ الإدارة والقيادة تحتوي على مواضيع مستمرة ولكن أعيد تأليفها مؤخراً كي تعكس بنحو أفضل التحديات الجديدة التي تواجه نسلة في القرن الواحد والعشرين: وبخاصة، الحاجة إلى «التحوّل المستمر». وثالثاً ـ ربما كنتيجة «لصوتها الفريد» ـ فإن هذا العملاق الذي يسير ببطء على ما يبدو أصبح بالفعل العمل الأسرع نمواً في عمل الطعام ذي النمو البطيء.

وبالطبع، لا يواجه جميع القادة تحديات المناغمة المعقّدة لأولئك الذين يديرون أعمالاً عالمية. مع ذلك، يواجه جميع القادة مسائل معدّل السرعة والتوقيت. وهكذا، هل هناك خطوط هادية يمكن أن

تساعدك على القيام بالدعوات الصحيحة بينما توصل الحاجة إلى التغيير كقائد؟ معتمدين على عمل زميلنا جون هنت وتجربتنا الخاصة في الاستشارة، اكتشفنا أن القادة الفعالين:[11]

يوصلون ضغطاً كافياً من أجل التغيير. بالنسبة لقادة العمل الكبار، هذه دعوة صعبة في غالب الأحيان. فبينما يتعرضون شخصياً للضغط الخارجي على أساس يومي ـ المحللون الماليون، الباحثون عن الربح بعدائية، المشرّعون، الإعلام، حاملو الأسهم، الخ. ـ فإن الكثير من زملائهم لا يتعرضون. وبنحو مشابه، إن أولئك الذين على حواف المؤسسات ـ المبيعات، الخدمات، التدبير، الإعلان، ووظائف أخرى تواجه الزبون أو المزوّد ـ هم كذلك معرضون بنحو مباشر للضغط الخارجي أكثر من غيرهم. ولكن كثيراً من الوظائف الداخلية ووظائف الشركة هي أقل تعرضاً، وأقل تعباً، وبالنتيجة، أحياناً أكثر رضا. وهكذا من السهل المبالغة بالحد الذي إليه يجرّب الناس بالفعل إحساساً بالطوارئ حتى حين يتبيّن أن الضغوط واضحة. وغالباً ما يشعر القادة بالحاجة إلى دفع معدّل السرعة قبل أن يدرك أي شخص أن هناك حتى حاجة للحركة. ولكن الاندفاع إلى الأمام بالمبادرات قبل الآخرين ـ كي نستخدم اللغة الاصطلاحية ـ «فك جليده» ـ هو سبب عام للفشل لأولئك الذين يطمحون إلى قيادة التغيير.

حيث يكون هناك ضغوط خارجية قوية، فإن تحدي الإيصال بالنسبة للقادة هو أن يترجموا هذه إلى قوى تغيير داخلية إيجابية دون تجميد الناس. والخطر الكامن هنا هو أنه إذا كان هناك الكثير من الضغط، فإن الناس يشعرون بأنهم مدمرون. ففي شركة تقنية عالية

نعمل معها، الشكوى العامة هي أن المدير التنفيذي طلب باستمرار أن ينمو العمل القائم إلى ضعف نسبة السوق وأن يأتي النمو الإضافي من مغامرات عمل جديدة. وبينما يمكن أن يستجيب الناس إيجابياً لظروف كالأزمة، خاصة إذا قُيِّدوا جيداً فإن الضغوط التي لا تلين يمكن أن تقود إلى الاحتراق والاستنفاد وقبول مهلك بأن التوقعات «غير الواقعية» لن تُلبى.

في حالات أخرى، إن المبادرات المصممة لتلبية الحاجات الملحة يُمكن أن تُستقبل بلا مبالاة «على أنها مع ذلك برنامج تغيير آخر». وبدلاً من حركة بدء قوية فإنها تنتج الضجر وفقدان الطاقة والارتياب فحسب.

إن خلق آليات لعدم الراحة دون تغريب الأتباع الممكنين هو فن رائع عالجناه بطريقة أو أخرى في أجزاء مختلفة من هذا الكتاب. وغالباً ما يكون متحدياً بنحو خاص حيث لا تكون الضغوط الخارجية قوية بالقدر الذي يمكن أن يحبه القائد. المؤسسة مرتاحة جداً. فكّروا، على سبيل المثال، بالطريقة التي دبّر بها كارل فورستن دراميـاً تقديمه البصري لفكي قرش أنهاوزر بوش الجاهزين لابتلاع سمكة هاينكن الآمنة ظاهرياً والمملوكة من العائلة. أو الطريقة الماهرة التي جعل بها جريج دايك زملاءه في البي بي سي - ضمن دخلاً سنوياً منتظماً كبيراً دون إذن رسمي - واعين للحاجة الملحة لتخفيض الكلف وتقليص الوظائف في بعض المجالات من أجل التركيز على هدفهم المحوري: صناعة وبث برامج

عظيمة. أخيراً، فكّروا مرة أخرى بتغيير بيتر برابيك التدريجي لأحذية زملائه في شركة نسلة العملاقة المحافظة نسبياً، وفي بعض الأسواق، على الأقل، المتوضعة بنحو مريح.

إيصال رؤية واضحة ومغرية. إذا كان الإحساس بالضغط هو الدافع، فإن رؤية مغرية إذاً هي عامل الجذب غالباً. وتقدم الرؤية الفعالة صورة جذابة للمستقبل وتشد الناس كي يدعموا إنجازها. يستطيع القادة توليد إحساس بالإثارة من خلال قيمهم الشخصية ورؤيتهم. ولكن هناك نقطتين أساسيتين تتعلقان بمعدّل السرعة والتوقيت. أولاً، تمتلك الرؤية الفعالة قوة بقاء. وهي قابلة للتذكر مع مرور الزمن. فكّروا برؤية ميكروسوفت ـ «كمبيوتر على كل مكتب في كل منزل» ـ أو «تجربة القيادة المطلقة» الخاصة بـ «بي إم دبليوز». وفي غالب الأحيان، إن الرؤى المبنية بسرعة والمفكر بها بنحو سيئ تُنسى على الفور.

ثانياً، مهما كانت الرؤية حيوية ومثيرة عاطفياً، فإن جميع القادة الذين نعرفهم يقولون إن إيصال هذه الرؤية بالفعل يأخذ وقتاً أطول من المتوقّع. فالنجاح يعتمد على الرسائل المستمرة والبسيطة القابلة للتكرار، والاستخدام الخيالي لقنوات مختلفة. لهذا السبب يمكن أن تكون القصص قوية: إنها أدوات منخفضة الكلفة لجذب الانتباه إلى الرؤية وخرط الآخرين في تطويرها وإعلانها.

أشر إلى حيث يكمن تحدّي القدرة. إذا كان هناك ضغط كاف ورؤية جذابة، فمن الجدير أن نفكّر تالياً إن كان هناك ما يكفي من الأشخاص القادرين على تحقيقها. حين نطرح هذا السؤال في عملنا

الاستشاري، من المهم كم من الناس سيجيبون بسرعة بنعم. ولكن إذا ألححت على النتيجة، فإنها نمطياً هزيلة. ونادراً ما تبدو المؤسسات بأنها تدقق في مصادر الأشخاص بالطريقة التي تدقق بها المصادر المالية أو المادية، على سبيل المثال.

ففي غياب بيانات ملموسة، يميل القادة المستعجلون جداً على التركيز فقط على مشكلات الأشخاص التي تبدو وكأنها يُمكن أن تُحل بسرعة. إن نجاحاتهم الظاهرة يمكن أن تكون خادعة. دعونا نشرح. إن القالب المألوف في الشكل 1 -7 يرى القدرة من منظور بعدين من الأداء والإمكانية.

الشكل 1-7

تقييم القدرة: الأداء والإمكانية



أين من المرجّح أكثر أن يبدو القادة كأنهم قاموا بتحويل في القدرة؟ تبين تجربتنا أن هذا تمّ في مربّعين: النجوم والعاديون. هنا يُمكن التعامل مع المسائل بسرعة وسهولة نسبياً حتى ولو كان الأمر لأن أشخاصهم المختلطين قليلون نسبياً في معظم المؤسسات فحسب. مع ذلك إن المشكلات غير القابلة للرصد أكثر والتي من غير الممكن إصلاحها بسرعة، تكمن نموذجياً في الفئتين الأخريين، حيث تقع فعلاً أغلبية الموظفين.

فكّروا بالأمر. إن النخبة القليلة من النجوم ـ أولئك الذين يتمتعون بأداء عال وإمكانية مستقبلية ـ غالباً ما يتم تزويدهم ببرامج تطوير مسرفة. مع ذلك، هؤلاء هم الأشخاص الذين هم أكثر قدرة على العناية بأنفسهم. والعاديون؟ حالما يتم تحديدهم،تصبح المسألة بسيطة: إدارة خروجهم. كم من المؤسسات تمت قيادتها على ممر الإصلاح السريع ومع ذلك فشلت في تقديم الأداء؟ وقد ارتبطت بعض أكبر انهيارات الشركات في التسعينيات بثقافات «النجوم» التي احتفت بمنجزين كبار وتجاهلت أو تخلصت من المؤدين المنتظمين الذين ساعدوا في الحفاظ على العمل من غير انقطاع(12).

والواقع أن القادة قادرون على تحقيق تأثيرهم الأكبر، الطويل الأمد، من خلال التطوير المستمر للمتعلمين والاحتفاء الحقيقي بالمؤدين المنتظمين. وهنا تكمن النسبة الأكبر من موظّفي المؤسسة. ويحتاج المتعلمون إلى الوقت كي ينمو ويتطوروا. وبالطبع، سيفشل

البعض على الطريق. ويقتضي هذا الصبر المرتبط في الغالب بالعناية الجيدة. ففي عالم الرياضة، على سبيل المثال، غالباً ما يكون أفضل المدربين أمثلة على عناية حريصة كهذه.

وبوجود المؤدين المنتظمين، هناك تحدي قيادة مألوف: جعلهم يشعرون أنهم متميّزون. وفي غالب الأحيان، يسلم بهم جدلاً، والأسوأ من ذلك، يُستخف بهم بالقول أنهم «كادحون» أو «مواطنون موثوقون». نحن نعرف قلة من الأشخاص الذين يشعرون بأنهم متميزون حين يسمّونهم الآخرون «موثوقين». والمفارقة هنا، بالطبع، هي أن المؤدين المنتظمين هم العمود الفقري لأية مؤسسة، والأشخاص الذين يواصلون العرض في الطريق، والفريق الذي يبقيك في العمل. وهم يؤدون قدر استطاعتهم. ما الذي يمكن توقعه أكثر؟ ألا ينبغي أن يكون هذا طموح الجميع في مؤسسة؟

يفهم أفضل القادة هذا وهم مستعدون لاستثمار الوقت المطلوب كي يمكّنوا المتعلمين من الازدهار وكي يحتفوا بإنجازات المؤدين المنتظمين. تذكّروا المحاباة الشاملة لقادة مثل جريج دايك، وجون لاثام، وديفد جاردنر، والوقت والجهد الذين هم مستعدون لمنحه لجعل الجميع يشعرون بأنهم متميزون. وتقترح آخر البحوث أن المؤسسات التي تعيد إنتاج هذا النوع من سلوك القائد هي التي تستمر فترة أطول.

إيصال خطوات قابلة للتطبيق. لقد عملنا مع كثير من المؤسسات حيث يُشعر بحدة بالضغط من أجل التغيير، وحيث يتم إيصال الرؤية بمهارة، وهناك أشخاص بقدرات عالية، ولكن لا أحد يعرف ما الذي

يجب فعله أولاً أو لماذا. ولا يفهمون أيضاً كيف يمكن أن تقود خطوة أولى إلى أخرى وهكذا إلى أن تُنفّذ الرؤية في النهاية. وبالنتيجة، هناك تحطّم للإيصال: لا أحد يستطيع ربط الرؤية الكبيرة بالأعمال اليومية. وإلى أن يستطيعوا فعل ذلك، فإن كل الكلام عن الرؤية هو هذا: كلام. ومهمة الإيصال الرئيسية للقادة هي أن يساعدوا الناس على القيام بروابط بين عملهم اليومي والهدف الكلي كي يساعدوهم على فهم ما يفعلونه(13).

إن المثال الكلاسيكي عن تنافس كوماتسو - كاتربيلار يجعل هذه النقطة جيدة. بدأت القصة في الستينات. طوّرت كوماتسو، الصانع المحلي لأجهزة ناقلة للتربة في طوكيو، رؤية كبيرة: «مارو سي». (حاصروا كاتربيلار) في ذلك الوقت، ظهرت كاتربيلار محصنة ضد الهجوم كقائد عالمي في آلات نقل التربة. وبدت رؤية كوماتسو طموحة، هذا إذا قلنا أقل شيء، ولكنها جُزئت إلى خطوات قابلة للتنفيذ.

كانت الخطوة الأولى هي تحسين النوعية والأمان بدلاً من خفض الأسعار. لا أحد يريد أن يشتري آلات رخيصة ولكنها غير آمنة. حالما تم إنجاز معايير نوعية قابلة للمقارنة، كانت الخطوة التالية هي خفض الكلفة. كانت الأجهزة الأرخص ذات النوعية المساوية اقتراحاً تنافسياً وهي كذلك بالفعل. بعد ذلك جاء اختلاف في المنتج، وأخيراً، خدمات بعد البيع. وساعدت خطوة واحدة على إنجاز التالية، إلى أن أصبحت الرؤية بالتدريج واقعاً.

هذا هو المنطق الذي يجب على القادة أن يعملوا بجد كي يوصلوه، إذا كان يجب أن يحوّلوا الرؤى إلى أفعال ملموسة. وهناك ضرورتان ـ بنحو يشي بالمفارقة ظاهرياً ـ في العلاقة مع معدل السرعة والتوقيت.

أولاً، من المهم البدء بسرعة. ومن المعروف أن رؤية دون فعل ستفقد أصالتها. انظر قبل أن تقفز، نصيحة حكيمة. ولكن إذا دفعنا الأمور بعيداً، يمكن أن تنتج شللاً في التحليل. وكما ذكّرنا غالباً أولئك الذين نعمل معهم: «الممتاز هو عدو الجيد». يواصل القادة الجيدون الحركة ويحققون مكاسب سريعة تقنع الناس أن الأمور يمكن أن تتغيّر. تذكّروا التدخلات الأولى من قبل جون لاثام وجريج دايك كي يجعلوا حياة العمل اليومية لزملائهم أفضل. بيّنت أفعالهم قدرة احتفى بها مؤخراً كارل ويك حين عدها القدرة «على النظر فيما أنت تقفز»(14).

ولكن كما هو من المهم أن تبدأ بسرعة، من الضروري بنحو مساو أن تدرك أنك نادراً ما ستصل إلى هناك في قفزة واحدة. الضرورة الثانية هي تقسيم التغيير إلى خطوات «أكثر بطئاً» أحياناً: خطوة كل مرة، بتقدم واضح وتدريجي. تذكّروا مثال حذاء تنس بيتر برابيك، وحذاء التدريب وحذاء الجري.

قدِّم مكافآت مهمة للذين يتبعونك. إن اتخاذ خطوات من أجل تغيير الأمور يمكن أن يكون محفوفاً بالمخاطر، وهكذا فإن أولئك الذين يتبعون يجب أن يكافأوا. وبالنتيجة، يجب أن يقدم القادة للأتباع جواباً على سؤال: «ما الذي في الأمر لي؟» ولكن الخطر يلوح إذا افترض القادة أن ما يجدونه مكافئاً يشاطرهم إياه الأتباع. ونادراً ما تكون الحياة بهذه البساطة.

ستكون الإثارة مختلفة لموظفي المبيعات بالمقارنة مع علماء البحث. فحاجات الاعتراف تُلبى بطرق متميزة تماماً بالنسبة للأكاديميين بالمقارنة مع الفاعلين. فالجماعة التي يتوق إليها المحامون المختصون يمكن أن تكون مختلفة تماماً عن جماعة مهندسي البرمجيات. وبالطبع، إن الأفراد داخل كل هذه المجموعات المهنية من غير المرجح أن يتلاءموا بنحو كامل في النمط. وكما رأينا في فحصنا للإحساس بالموقف، إن القادة الفعالين يعترفون بهذه الفوارق ويرسمون صورة غنية لأولئك الذين يقودونهم.

بالإضافة إلى ذلك، يفهمون أن ما يُقاس يُفعل، وهنا نعود مرة أخرى إلى المسألة الحيوية لمعدل السرعة. وفي غالب الأحيان، إن الإنجاز القصير الأمد، الأهداف المقاسة بوضوح يمكن أن تحرف الانتباه عن أهداف أكثر أهمية على المدى الطويل.

وقد فهم المدير التنفيذي آلن ليفي في بوليجرام هذا الفرق بوضوح. فبينما تَفوّق عمل في بلد واحد بوضوح في أهداف مبيعاته السنوية من خلال إعادة إصدار المواد الموجودة وتجاهل تطوير المواهب، فقدَ عملٌ آخر أهدافه السنوية حين نشد إطلاق أفعال جديدة وتطوير مجموعة أعمال موسيقية. وبعد ثلاث سنوات من الفشل الواضح، أثمر الصبر في العام الرابع. اكتشف فعلاً جديداً، وأطلقه، وترقىً بنجاح كبير. وتجاوز جدول العائدات الذي نجم عن

ذلك الإنجاز التدرجي لعمل البلاد الأخرى. كافأ ليفي الفريق بسخاء وجعل هذا معروفاً. ولا حاجة للقول أن الحادثة صارت بسرعة «قصة» بوليجرام، وأوضحت بنحو ظريف نوع السلوكيات الخلاقة على المدى الطويل التي أنتجت أكبر المكافآت.

إن موازنة مقتضيات المدى القصير مع الأهداف الاستراتيجية ذات المدى البعيد والطموحات الرؤيوية معضلة مألوفة تتكرر في كثير من الخلفيات وعلى جميع المستويات. يحتاج القادة في كل مكان إلى التفكير بالضغط من أجل التغيير والرؤية والقدرة والبدء والمكافآت المستهدفة. ويجب أن توازن المستشفيات بين أهداف قائمة الانتظار وبين طموحات أوسع من أجل معالجة الأمراض بنحو أكثر فعالية. وتحتاج المدارس إلى الموازنة بين إنجازات الدرجة في الامتحانات وبين الرفاه الاجتماعي والتقدير الذاتي للطلاب. ويجب أن تُوازن حصة السوق قصيرة الأمد مع الالتزامات طويلة الأمد من أجل علاجات جديدة وثورية. هذه مسائل لا تخص الذين في القمة الاستراتيجية فحسب وإنما الممرضات والأساتذة والباحثين في كل أنحاء المؤسسة أيضاً.

لا تكتمل أنظمة المكافآت أبداً إذا ما وُضعتْ إزاء هذه المتطلبات المتنافسة. وأفضل ما يستطيع القادة إنجازه هو ترتيب يترافق بسرعة مع تغيرات السوق وتبدل الأولويات. وكي نكرر، يجب ألا يحدث التكيف السريع على حساب طموحات مدى أبعد واعتبارات أخلاقية أساسية.

وهذا الموضوع هو ما يركز عليه الفصل الختامي. ولكن قبل أن نصل إلى تلك النقطة، يجب أن ننظر إلى العالم بنحو أكثر امتلاء بعيني التابع. ذلك أنه رغم أننا شددنا على أن القيادة الفعالة تعتمد على مهارات إدارة المسافة الاجتماعية والإيصال المؤثر وفهم معدل السرعة والتوقيت والمناغمة، فإن أيّاً من هذا لن يعمل إلا إذا ارتبط بالأتباع.

الفصل الثامن

الأتباع الأصيلون

الأتباع هم الجانب الآخر من معادلة القيادة. فبدونهم، ليست هناك علاقة ولا قيادة. وإذا كانت القيادة علاقة دينامية، والموازنة الملائمة بين القرب والبعد تواصل التغيّر كي تلائم الظروف الجديدة، فمن المنطقي، إذاً، أن يعيش الأتباع العلاقة الدينامية نفسها أيضاً، ولكنهم يرون الأمور من منظور مختلف.

إذا قام القادة بالموازنة بنحو صحيح، فإن الأتباع يشعرون بالارتياح. يسرّهم أن يكونوا قريبين من قائدهم؛ ويشعرون أن فرديتهم معترف بها وأنهم جزء من فريق. وقد أظهر القائد ما يكفي من نفسه بحيث يعرف الأتباع أنه ليس تاماً، ويترتّب على هذا نتيجتان. أولاً، يمنحهم الإذن كي يكونوا أقل من تامين. ثانياً، يخبرهم أن القائد يحتاج إلى إسهامهم في الفريق.

في الوقت نفسه، يُظهر بعد القائد للتابع أن هذا الشخص غير خائف من القيام بما يكفي من القرارات وأن يكون غير مشهور. وكان من بين القادة الكثيرين الذين قابلناهم وأجرينا حوارات معهم العميد بات لوليس، الذي اختار بعد تخرجه من الكلية العسكرية الروديسية، قيادة أهم الكتائب السوداء في الحرب الأهلية في

البلاد. أخبرنا أنه حين تولى منصبه في البداية، كان معتمداً بنحو كبير على الأسود الذي يليه في القيادة. ولدى زيارته الأولى إلى صالة طعام الرقباء، قال للوليس بلغة واثقة أنه كي يكون قائداً فعالاً يجب ألا يتوقع ـ أو حتى ينشد ـ أن يكون مشهوراً كلياً. بالتأكيد، أراد من معظم الأشخاص أن يحبوه، ولكن الأمر المهم هو أن الذين لم يحبوه كان عليهم احترامه. بالنسبة للوليس، كما هو بالنسبة لنا، كان هذا درساً مهماً في القيادة. يجب أن يُرى القائد دوماً على أنه يخدم الهدف الأعلى للمؤسسة، لا أن يتأرجح بين الاعتبارات الشخصية.

هناك أشراك للأتباع، أيضاً. ينبغي أن يفهموا، على غرار القادة، حدود القرب، والفرق بين القرب والصداقة. وينبغي أن يشعروا أنه حين يضيف القائد البعد، فهو يتصرف لخدمة قضية المؤسسة وليس ضدهم. فدون فهم كهذا يميل الأتباع إلى أن يشعروا بأنهم متميزون ونجوم حين يتبدل التوازن نحو القرب، أو أنه تمت خيانتهم ويصيرون مستائين حين يُظهر القائد البعد. تذكّروا، مهما اقترب القائد، فإنه شخص يمكن أن يضطر في أحد الأيام إلى فصلك.

يُنظر إلى القائد الذي يستغل إما البعد أو القرب على أنه مراوغ ومتلاعب. لا يحتاج الأتباع في تلك الحالة إلى نصيحة. سينغلقون عاطفياً كي يحدوا من التأذي، وسيبدأون على الأرجح البحث عن وظائف أخرى. وعلى المدى الطويل، يميل القادة السيئون إلى تصحيح

ذاتهم. ومن غير المرجّح أن يقوم نوع الموظفين المتشككين واللامبالين الذين ينتجونهم بعمل جيد. فعاجلاً أم آجلاً، سيُحاسب القائد ويُستبدل. ولسوء الحظ، يمكن أن يأخذ هذا وقتاً طويلاً، ويُمكن أن يلحق ضرراً كبيراً بالمؤسسة .

حين ينجح القائد في الموازنة فإنه موقف إيجابي للجميع. ويمتلك كل من القائد والأتباع الشعور القوي بالعمل كفريق متناغم جيداً من أجل قضية أو هدف المؤسسة الأعلى. وبما أن الأشخاص الذين يشعرون بتلك الطريقة من المرجح أكثر أن ينجحوا، فهذا جيد للمؤسسة وزبائنها وشركائها والمستثمرين فيها. وهذه هي المكافأة وتعريف المؤسسة الجيدة في آن واحد.

ما الذي يريده الأتباع؟

ضع نفسك في دور تابع واسأل: ما الذي تتوقعه من القائد؟

وما يفاجئنا هو أن الباحثين نادراً ما يطرحون السؤال بنحو واضح. لدينا مكتبات مليئة بدراسات حول القيادة، ولكن تحليل القيادة بالكاد بدأ[1]. مع ذلك من الصعب العمل بفعالية كقائد دون بعض الإحساس بما يريده الأتباع أو يحتاجون إليه.

قلنا في الفصلين الرابع والخامس إن القادة الفعالين حساسون للسياق - بما فيه مقتضيات أتباعهم - وهم قادرون على تطويع أسلوبهم بمقتضى الأمر. ولكن هل من الممكن التعميم حول ما يريده

الأتباع؟ في مجرى عملنا، سألنا كثيراً من الأتباع، واشتملت أجوبتهم على كثير من الأمور المختلفة. ولكننا لا نزال نستنتج أن ردودهم نمطية ويمكن وصفها تحت أربعة عناوين عريضة. فالعناصر الأربعة التي يريدها الأتباع هي الأصالة والأهمية والإثارة والجماعة.

علاوة على ذلك، ورغم ندرة الأبحاث الأصيلة حول الأتباع، ثمة كمية كبيرة من التحليل المؤسساتي، التي حين يُكشف عنها، تدعم ملاحظاتنا. وهذا هو البحث المتواصل دوماً عن الحافز وسلوك الفريق والاتصال. والأكثر من ذلك، تبين تجربتنا في العمل المباشر مع القادة أن أفضلهم يفهم حدسياً هذه المبادئ الشاملة ويعمل عليها.

الأصالة

أولاً، وقبل كل شيء، يطالب الأتباع بالأصالة. نريد من قادتنا أن يُظهروا لنا من هم، أي أن يكشفوا بعض ميّزاتهم البشرية الحقيقية. فالقادة الذين يفتقرون إلى هذه الأصالة يعانون من نقص مهلك. وهكذا، رغم أن هذا صراع لتعريفها، فنحن نعرف اللاأصالة حين نراها.

سيجيب جميع التابعين على سؤال: «لماذا يجب أن تقودني؟» من خلال التفكير بما هو مختلف فيك (الذي يمكن أن يكون جذاباً لي كتابع)؟ فمهارتك في إظهار هذه الفوارق الشخصية تمثل الأساس لقيادتك. وأفضل الأمثلة عن القادة في هذا الكتاب هم الذين يتفوقون في عيني أتباعهم من خلال كونهم أنفسهم. فهم يعرفون أنفسهم ويظهرون أنفسهم بمهارة.

وكما نوّهنا، يعتمد إيصال «من أنت» بحرص غالباً على اختيار القنوات التي تعمل لك. فَكِّر من جديد بتدبير توماس ساتلبرجر الحريص لاجتماعاته أو عروض الطرق التي قام بها سيمون جوليفورد.

والآن اسأل نفسك: هل أنت واضح حيال الفوارق التي تعمل لك في سياق قيادة؟ هل توصلها بمهارة للآخرين؟ هل تعرف شيئاً عن من أنت ومن أين تأتي؟

الأهمية

ثانياً، يحتاج الأتباع إلى أن يشعروا بأنهم مهمون. بتعبير أبسط، يحتاجون إلى تقدير إسهامهم. وقد قام علماء النفس الاجتماعيون بإعلانات متكررة حول هذه الحاجة البشرية العميقة للتقدير. فمن الواضح أننا نريد هذا التقدير ولكننا لا نمنحه و النتيجة هي عجز في التقدير. لماذا هذا؟ هناك شروح كثيرة. يبدو بعض المديرين التنفيذيين كأنهم مشغولون جداً فحسب. فتقدير عمل الآخرين لا يحتل مكاناً مهماً على سلّم أولوياتهم اليومية. ذلك أنهم يخلطون بين النشاط والفعالية[2]. هؤلاء هم الأشخاص الذين يدخرون تقديرهم ـ سواء أكان جيداً أو سيئاً ـ من أجل التقييم السنوي.

يبدو آخرون كأنهم غير ملائمين مزاجياً لمنح المعلومات الشخصية المرتدة الجوهرية للتقدير الماهر. لا تنسوا العدد غير المتناسب من الانطوائيين الذين يعثرون على طريقهم إلى أدوار القيادة في قمة المرتبيات. بالطبع، يستطيع الانطوائيون أن يجعلوا الآخرين يشعرون بالأهمية لكن هذا يستغرق المزيد من الجهد. مع ذلك، يبدو أن المشكلة

ثقافية في حالات أخرى. فالبريطانيون، على سبيل المثال، هم غالباً مرتاحون في تقديم وتلقي المديح. هناك أيضاً ثقافات مؤسساتية معينة خاصة حيث الأمر الملح هو «افعل هذا فحسب». والتقدير هو للضعفاء.

تبين تجربتنا أن القادة الفعالين يعثرون على طرق لاختراق هذه الحواجز. يمكن أن يكون مارتن سوريل قائداً فظاً مدفوعاً إلى المال، ولكن هذا لا يمنعه من أخذ الوقت كي يستجيب شخصياً بعناية وسرعة للرسائل الإلكترونية من زملاء في أنحاء العالم. وقد مدح جريج دايك علناً إسهامات أفراد في كل أنحاء البي بي سي «البريطانية» المتحفظة خلال أيام من تولي منصبه. فكّروا أيضاً بعثور جون لاثام على الوقت لكتابة الملاحظة لزميله المنهك في نهاية يوم صعب في الصف: «أنت مدهش».

أثناء وظيفته الطويلة كمدير تنفيذي ورئيس لجنرال إلكتريك كان جاك ويلش معروفاً بنحو جيد بسبب ملاحظاته المكتوبة بخط اليد. يمكن أن يشكر زملاءه على عمل منجز جيداً، أو يشجعهم على بذل جهود أكبر. ولكن النقطة الأساسية هو أنه رغم كمية عمل ويلش الضخمة، فقد أمّن الوقت كي يخط بضع كلمات تقدير مختارة بعناية. كان يعرف أهمية الأمر. والأمر العظيم في كتابة ملاحظة بخط اليد هو أنها مسألة شخصية جداً ومستمرة. وقد زار أحد زملائنا مؤخراً مستشارَ أعمالٍ ومفكراً يابانياً بارزاً في طوكيو ولاحظ أن لديه ملاحظة من ويلش مؤطرة ومعلقة على حائطه. ويمتلك كثير من موظفي جنرال إلكتريك شهادات مشابهة من تقدير قائدهم.

أو فكّروا باستخدام توماس ساتلبرجر لعينيه لضمان أن الجميع يشعرون أنه ينظر إليهم أثناء الاجتماعات. أخيراً، تذكروا، هدف بيت جوس كي يجعل كل أفراد طاقمه يشعرون أن الرحلة ما كانت لتتم لولا اشتراكهم الشخصي. وبينما أنتم تفكّرون بهذه الأمثلة اطرحوا على أنفسكم هذه الأسئلة: هل توجهون الانتباه نفسه لأولئك الذين ترغبون بقيادتهم؟ هل تجعلونهم يشعرون أن ما يحاولون إنجازه هو مهم، وأن لهم دوراً حيوياً يلعبونه؟

الإثارة

ثالثاً، يحتاج الأتباع إلى إحساس بالإثارة. فالقيادة تهدف، في جوهرها، إلى إثارة الآخرين إلى مستويات عليا من الجهد والأداء. إنه أكثر من مجرد جعل الأمور تُنجز أو مواصلة أن نفعل اليوم ما فعلناه بالأمس. كيف يدفع القادة الناس بهذه الطريقة؟ كيف يوصلون هذه الإثارة؟ يتم هذا جزئياً من خلال الانتقال من القرب الشخصي إلى البعد والإحساس بالدفع الذي يخلقه هذا في غالب الأحيان. ويحتفظ بعض القادة الأكثر فعالية، من الذين التقينا بهم، بصفة الغموض نتيجة لإدارتهم للمسافة الاجتماعية. هذا، بدوره، يمكن أن يجعلهم غامضين قليلاً، ومثارين.

وفيما يتجاوز هذا الأمر، القادة قادرون على إثارة الآخرين من خلال التزامهم المشبوب بقيم شخصية مصقولة بوضوح ومستندة إلى رؤية. وهذا موضوع مدروس جيداً في أدبيات القيادة. إن قادة أعمال على غرار ستيف جوبز وبيل غيتس وجاك ويلش وأنيتا روديك يبدون قادرين على التأثير العاطفي بالآخرين. فالقادة الفعالون ينتجون لحظات مكهربة.

مرة حين أنهينا مشاغل تطوير القيادة سألنا المشاركين سؤالين أنتجا نظرات حائرة. أولاً، هل تحرضون الناس على الأداء العالي حين تكونون في العمل؟ ثانياً، كيف سيشعر الآخرون حين تعودون إلى مكان عملكم بعد هذا المشغل؟ هل سيقولون: «عظيم، لقد عادوا، مليئين بأفكار جديدة»، أو هل سيقلقون مما ستشكون منه هذه المرة؟ هل أنتم مصدر للطاقة في مؤسساتكم؟ أو بالوعة؟ إن طرح أسئلة كهذه يمكن أن ينتج كشوفاً مهمة وأحياناً مزعجة.

الجماعة

رابعاً، يريد الأتباع أن يشعروا أنهم جزء من الجماعة. فالكائنات البشرية مجهزة للمعاشرة الاجتماعية وترغب بالتضامن. ولديها رغبة متأصلة عميقاً للانتماء، كي تشعر أنها جزء من شيء أكبر، وأنها ترتبط بالآخرين وليس بالقائد. ذلك أن طبيعة الجماعة الأوسع متنوعة. ثمة أشخاص متوترون وهناك آخرون أكثر تنوعاً وتبعثراً كما بيّنا في الفصل الخامس. ولكن مهما كانت طريقة التعبير عن الأمر، فثمة رغبة أساسية للقول أن القادة الفعالين ينخرطون. تذكّروا رحلة ديفد جاردنر الاحتفائية حين أخذ فريق إي إي الأوربي بكامله إلى منتجع قضاء العطلة الفرنسي.

أو فكّروا بحملة المدير جون لاثام الشخصية ضد القمامة، وهذا يذكّر بحقوق ومسؤوليات أعضاء جماعة المدرسة. أخيراً، فكّروا بإخلاص بول مكديرموت الطويل الأمد للجماعة المضطربة التي خدمها لعشرين عاماً تقريباً.

وهكذا اسأل نفسك: هل تولّد إحساساً بالانتماء؟ هل أنت مؤسس جماعة؟ هل تساعد الناس على الارتباط مع بعضهم بعضاً ومع الهدف الكلي للمؤسسة؟

حين يوصل الأفراد أصالتهم الخاصة ويولّدون إحساساً بالأهمية والإثارة والجماعة لدى الآخرين فإنهم يحصلون على أساسيات حق علاقة القيادة. إنهم يساعدون أتباعهم على أن يجيبوا بنحو بناء على هذه الأسئلة الجوهرية: لماذا نحن هنا؟ ما هدفنا؟ ما الذي نستطيع إنجازه سوية؟ لماذا أنت القائد؟

ما الذي يصنع تابعاً

إذا كانت هذه العناصر الأربعة هي ما يتوقعه الأتباع من قادتهم، ما الذي، بدوره، يجب أن يتوقعه القادة من أتباعهم؟ ما الذي يصنع تابعاً جيداً؟ وكيف يمكن أن يسهم الأتباع في خلق قيادة فعالة أصيلة؟ في النهاية هذه أسئلة مطروحة علينا جميعاً بما أنه رغم أن بعضنا يمكن أن يصبحوا قادة، فنحن جميعاً أتباع.

ما يجعل هذه الأسئلة ملحة هو الدليل المتواصل بأن الأتباع قادرون على تضليل «القادة». ففي أوائل الستينيات، على سبيل المثال، صعّد الرئيس كينيدي التدخل الأميركي في فيتنام على أساس معلومات استخباراتية ونصائح من أصدقاء مشكوك في صحتها. بعد أربعين عاماً، ظهر أن دعم رئيس الوزراء طوني بلير لغزو العراق هوعلى أساس معلومات مشابهة مشكوك بها من المستشارين. وفي سياق

عمل، تذكّروا أيضاً كيف لام رئيس إنرون كين لي أتباعاً غير دقيقين من أجل السقوط الدرامي لشركته . ففي كل من هذه الحالات، سيقول المنتقصون إن القادة سمعوا ما أرادوا سماعه. ولكن الأتباع يلعبون دورهم بطريقتين، على غرار القادة.

يُظهر البحث الذي قامت به لين أوفرمان بأن القادة يمكن أن يسقطوا ضحايا للأتباع بعدد من الطرق المختلفة[3]. أولاً، هناك أتباع يفرضون نسخة من حكم القوة. تقول لنا التجارب الكلاسيكية السابقة، على سبيل المثال، إن الشركات التي تقودها التقانة ويهيمن عليها رجال التقانة غالباً ما تُطوّر منتجات تروق بشكل كبير لزملائهم التقنيين ولكنها لا تهم المستهلكين كثيراً. ففي أوقات مختلفة واجهت كلٌّ من آي بي إم وآبل وديل، على سبيل المثال، حالات فشل ضخمة ناجمة جزئياً عن قادة غير قادرين على مقاومة المنطق الذي لا يُخطئ للمراتب الجماعية لأخصائيي التقانة لديهم.

ثانياً، هناك ظروف يمكن أن يُستغفل فيها القادة بتلاعب أكثر ذكاء: الإطراء. نحن نحب أولئك الذين يحبوننا. ولكن القادة ـ خاصة أولئك الذين لهم ميول نرجسية ـ ميالون إلى أن يبلعوا بالجملة تمجيد الآخرين وإلى تطوير إحساس مبالغ به بالقيمة الذاتية. هذه طريقة واحدة لشرح كيف يمكن أن يلحق المديرون التنفيذيون، والذين يمتلكون أحياناً سجلات إنجاز قيادية مثالية،الضرر بسمعتهم التي اكتُسبت بسهولة من خلال قبول تعويض مسرف أو صفقات تقاعد في نهاية وظائفهم.

في كل من هذه الحالات، يمكن أن يلعب الأتباع دوراً فعالاً ـ رغم أنه ليس دوماً واعياً أو قصدياً ـ في إخراج القادة عن الخط. ولكن من الواضح أن هناك أيضاً ظروفاً يكون فيها الأتباع المحتملون منفصلين أو مغتربين عن القادة الطامحين ومؤسساتهم. وفي مناح عديدة، يمكن أن يكون هذا الفصل العلامة الأكثر إزعاجاً للحياة المؤسساتية الحديثة. وكما تقوم الأدوار البيروقراطية بخنق القيادة، هكذا أيضاً تخلق أتباعاً منفصلين بدلاً من أتباع ملتزمين بقوة.

قلنا في أنحاء هذا الكتاب إن القادة الفعالين قادرون على تحريض الأتباع وخرطهم. وقد أكدنا أيضاً أن القيادة علاقة (غير هرمية). يمكن ألا يقرر الأتباع من هم رؤساؤهم، ولكن الأتباع هم الذين يقررون في النهاية من هم القادة. إذاً، «الأتباع الجيدون» هم منخرطون بنحو فعّال. إنهم متطوّعون، وليسوا مجندين ـ وبنحو غير مفاجئ ـ يمتلكون بعض خصائص القادة الجيدين. وفي مؤسسة حديثة، يجب أن يحتل كثير من القادة أحياناً مواقع الأتباع. وقد قال أرسطو مرة إن جميع القادة العظام ينبغي أن يتعلموا أولاً كيف يتبعون. وهكذا ما الذي يصنع تابعاً جيداً؟

أولاً، إنهم مستعدون للتحدث حتى ولو اشتمل هذا على مجازفات شخصية خطيرة. سيخبر الأتباع الجيدون القادة ما يرونه على أنه الحقيقة سواء أرادوا سماعه أم لا. ويقتبس وارن بينس قطب الفيلم الأسطوري سام جولدوين الذي جمع موظفيه بعد سلسلة من حالات الفشل الذريعة في صالات العرض وقال لهم: «أريدكم أن تخبروني بالضبط ما الخطأ فيَّ وفي إم جي إم، حتى ولو عنى هذا فقدانكم لعملكم»(4).

ما الذي يحفّز الأتباع كي يتحملوا هذه المجازفات؟ في النهاية - على غرار القادة - يتعلق الأمر بحقيقة أنهم أيضاً يشتركون في بعض الالتزام بهدف كلي. فالأتباع الصادقون، في حالتهم الأفضل، سيحاولون تذكير القادة «لماذا نحن هنا». سيحرصون بما يكفي على المؤسسة ومهمتها وطموحاتهم الخاصة ذات الصلة كي يكونوا قادرين على التعبير عن اهتمامات وانتقادات. وفي الحالات المتطرفة، وكملاذ أخير، يأخذ هذا شكل الصفير. ولكن الإصغاء إلى الأتباع المستعدين كي يواجهوا قادتهم ويتحدثوا معهم يقدم الفائدة الأكبر.

بالطبع، لن يعبر جميع الأتباع عن الاهتمامات نفسها. بالفعل، إذا بحث القادة الجيدون عن التنوع والانشقاق البنّاء سنتوقع أن أولئك الذين يتكلمون مختلفون. تذكّروا ملاحظة بيتر برابيك بأن نصف زملائه شعروا بأن الأمور كانت تتغيّر بسرعة؛ وشعر النصف الآخر أن معدل السرعة كان بطيئاً جداً. إن وظيفة القائد هي، نموذجياً، أن يستمع إلى هذه الأصوات المختلفة ثم أن يبحث عن تركيز مشترك أو مجموعة من المصالح التي يمكن أن تشكّل أساس قيادته.

ثانياً، الأتباع جاهزون كي يكمّلوا القائد. فهم يطورون إحساساً بما هو مطلوب منهم في مواقف عديدة. يعترفون بأهمية المهارات البيشخصية الحاذقة فيما ما أطلقنا عليه اسم الثقافات المرتبطة بشبكة، على سبيل المثال. بالمقابل، سيقدّرون أن الثقافات المستأجرة تمنح مكافأة أعلى للفعل المنظم والسريع. ويفهمون أهمية الحرية والاستقلالية والتفاعل المحدود في الثقافات المتشظية. ولكن أولئك الذين في ثقافات جماعية محكمة ينشدون بنشاط التفاعلات الجماعية المكثّفة التي تدعم بنيان هذه المؤسسات.

سيقدمون ثقلاً مضاداً داخل الفريق. وقد أشرنا مبكراً إلى القدرة الحدسية لبعض القادة على تحقيق التوازن. يبدأ هذا نموذجياً بوعي لقواهم وعيوبهم وقدرة على تحديد أولئك الذين يمكن أن يساعدوهم. ولكن الأتباع الجيدين سيردون الإطراء عارفين جيداً ما الذي يستطيع القائد أن يفعله وما لا يستطيع فعله، فاهمين نقاط الضعف ورادين بمقتضى ذلك. سترون غالباً هذا النوع من عمل الفريق في العلاقة بين رئيس فعّال ومدير تنفيذي رئيسي؛ أو في الرياضة، بين المدير والمدرب. وعلى غرار أفضل القادة، يفهم الأتباع الجيدون ما الذي يفعلونه بنحو أفضل ومتى. إنهم قادرون على أن يكونوا أنفسهم أكثر.

ثالثاً، يمتلك الأتباع وعياً ماهراً للتغير والتوقيت. يفهمون أن القادة يجب أن ينسجموا إلى نقطة من غير المرجّح دونها أن يعثر القادة على نقاط ربط أو قضية مشتركة مع أولئك الذين يريدونهم أتباعاً. ولكن حالما يرى الأتباع دليل كل من الكفاءة والانسجام - أن القادة يستطيعون فعل ما يقولونه وهم مخلصون - من المحتمل أن يمنحوا القادة مدى للابتكار والتغيّر. يدعو إي. بي. هولاندر هذا «استحقاق الخصوصية»[5].

إن القادة السياسيين ذوي الأغلبية المحدودة غالباً ما يبنون استحقاقات كهذه، كما فعل الرئيس كلنتون كي يحظى بالدعم من أجل برامجه أثناء إدارته الأولى. وبنحو مشابه، مُنح طوني بلير فرصاً كي ينشئ حزب عمال «جديداً» حالما اقتنع أعضاء الحزب بقدراته على حماية بعض مجوهرات تاج حزب العمل القديم (الرفاه الاجتماعي، خدمة الصحة القومية، الخ). وفي كل حالة، إن الأتباع المترددين على ما يبدو هم أكثر مشاركة في عملية التغير مما يُقر به في غالب الأحيان.

ولكن كما يستطيع الأتباع أن يجيزوا التغيّر وكذلك الاستمرارية، فهم قادرون أيضاً على السماح للقادة بالتنقّل بين القرب الاجتماعي والبعد. لا يخلطون بين القادة وبين أعز أصدقائهم. بالأحرى، يعرفون اللحظة التي يكون فيها الانفصال، ولو مؤقتاً، ضرورياً، وحتى محتماً لإنجاز هدف مشترك.

إن الأتباع الماهرين، إذاً، يتطلبون بشكل محتم قبول درجة معينة من الغموض واللايقين. فالأتباع الذين يتوقعون أن يكون لدى القائد جميع الأجوبة هم سذّج ولا تقدم توقعات كهذه أي خدمة لقادتهم. والنقطة المهمة هي مساعدة القادة على التعلم في عالم معقد وسريع التغير بنحو متزايد. وينبغي أن يشجع الأتباع عملية من الاستكشاف المتبادل فيما يقوم الفريقان بالتغلب على المتطلبات والسياقات المتبدلة.

يمكن أن يصبح بعض الأتباع قادة أثناء العملية. وسيحدث العكس بالتأكيد: هناك دوماً أمكنة يحتاج القادة فيها إلى أن يتبعوا. وفي النهاية، إن واجب الأتباع هو مقاومة الطاعة العمياء ومعرفة متى يسحبون الدعم من القائد الفاشل. يمكن أن يكون هذا خطأً رائعاً. فالقيادة، كما قلنا في الكتاب، تستلزم، بنحو حتمي، مجازفة شخصية. أحياناً تخطئ الأمور. ويحدث هذا، غالباً وليس دائماً، لأن القادة يخرجون عن خطهم بسبب خطأ مهلك.

هناك أوقات أخرى، على أي حال، يفشل فيها القادة لأسباب أخرى، على سبيل المثال، يمكن أن يصطدموا بحوادث خارجية أو سياسة داخلية لا يمتلكون سيطرة عليها. والواقع أن القيادة مهنة

خطيـرة. ليس هناك ضـمـانات للنجـاح، ولا صـيغ سـحـرية. ولكننا نعتقـد أيضاً أنه مهمـا كان ثمن القيـادة، فإنها تستـحق ذلك. وهذه هي المسألة التي تستقصيها في الفصل الأخير.

الفصل التاسع

ثمن القيادة ومكافأتها

حاولنا في هذا الكتاب أن نساعدكم على معالجة سؤال صعب ويفرض تحدياً: لماذا ينبغي أن يُقاد أي شخص من قبلكم؟ ليس هناك أجوبة سهلة على هذا السؤال. فالقيادة معقّدة وأسرار القيادة العظيمة تقاوم الوصفات البسيطة. فالقادة الناجحون الذين يشاطرون الآخرين فهمهم العميق وتجربتهم في السير الذاتية المنشورة يمنحوننا مفاتيح مهمة لكنهم لا يستطيعون تقديم «الجواب». أما القادة الطامحون الذين يحاولون محاكاة أبطالهم فيرتكبون خطأ قاتلاً. النقطة الأساسية هي أن تكون نفسك، وليس شخصاً آخر. لا أحد غيرك يستطيع أن يكتب هذه الوصفة الخاصة. و نشك بأن هذا الكتاب سيساعدك على كتابتها بين عشية وضحاها. فأن تكون نفسك بمهارة هي مهمة تستمر طيلة الحياة.

ابحثوا ما وراء السير الذاتية حول القيادة من أجل جواب على سؤالنا، وسترجعون ربما خائبين. ركّزت كثير من الأبحاث على الأفراد، مهملة حقيقة أن القيادة علاقة. الأكثر من ذلك، هؤلاء الأفراد هم في الغالب رجال في أو قرب قمة الهرم. وكما أشرنا، كان الخلط بين الهرمية والقيادة خطأ قاتلاً دمر كثيراً من نقاشات القيادة. تستطيع الهرمية مساعدتك إذا كنت قائداً ولكنها لا تستطيع أن تشرح قيادتك أبداً.

إن المحاولات «العلمية» لقياس الاختلافات النمطيّة بين الأفراد الذين عملوا كقادة فشلت بنحو كبير. فالقائمة التعريفية لمواصفات القيادة لم تُكمل أبداً لأنه ليس هناك واحدة. ولو كانت هناك واحدة لاحتاجت إلى تغيير مستمر مع تبدل السياقات وتغيّر العلاقات، بالنتيجة، يشرح هذا لماذا تظهر الوصفات الجديدة عاماً بعد عام. فالموضة الأخيرة لما يُدعى بالقادة الهادئين بدلاً من الأبطال الكاريزميين الأكثر تأثيراً من غيرهم الذين احتفي بهم في التسعينات، هي توضيح آخر حول كيف يجب أن يتلاءم الأسلوب في السياق والحقبة. وكما تتغير الأزمنة، تتغير كذلك توقعاتنا من القادة.

ما وراء الأجوبة السهلة

حاولنا مقاومة وصفة وأدخلنا في كتابنا رجالاً ونساء من أمكنة مختلفة جداً، في جميع المؤسسات. إن جدلنا المحوري، إذن، هو أن القيادة تتعلّق بالموقف، وغير هرمية، وعلائقية. يمكن أن تشعروا أن هذا حساً عاماً تقريباً ولكنكم ستفاجأون كم يُنسى غالباً.

ما هو مطلوب من القادة يصوغه بنحو محتم السياق والعلاقات. والمهارة الرئيسية يجب أن تكون الإحساس بهذه السياقات المختلفة: أن تفهموا الزمان والمكان وأن تستجيبوا بمقتضى ذلك.

يعرف القادة الفعالون حدود أفعالهم وكذلك الفرص؛ متى يقتربون من الآخرين ومتى ينفصلون عنهم؛ متى يسرّعون ومتى يبطئون. لا يمكن أن يُشرح القادة الفعالون بقائمة من المواصفات المرغوبة. ينبع نجاحهم من انخراط فعّال في سلسلة معقدة من العلاقات المصقولة بحرص وغالباً في سياقات متغايرة.

إن الذين يفهمون هذا بشكل صحيح يبقون على قيد الحياة كي ينجزوا هدفهم. أما الذين لا يفهمونه بنحو صحيح فغالباً ما يخرجون عن الخط. إن النسب العليا من تغيير المديرين التنفيذيين الذي جذب الاهتمام في الأعوام الأخيرة، على سبيل المثال، يمكن على الأقل أن يُشرح جزئياً، بمفرداتنا، بإحساس بالموقف سيئ وعدم القدرة على الاتصال مع أولئك الذين يطمح هؤلاء المديرون إلى قيادتهم. ولكن انتباه الإعلام إلى إخفاق قادة كبار ينبغي ألا يقودنا إلى الاستنتاج بأن هذه التحديات خاصة بالمديرين التنفيذيين. يجذب أفراد كهؤلاء انتباهنا لأنهم شخصيات مهمة في وظائف كبيرة. نعرف شيئاً ما عنهم، ونشعر أننا نستطيع القيام بحكم.

ولكن التحديات نفسها تواجه جميع القادة في كل المؤسسات. ذلك أن القيادة ليست هرمية. وتمتلك المؤسسات الكبيرة قادة على مستويات كثيرة. وقد عرّفناكم على بعض هؤلاء القادة الأقل شهرة في صفحات هذا الكتاب. بغض النظر عن من هم، فإن تحدياتهم مماثلة: أن يكونوا أنفسهم ولكن بمهارة وفي السياق. ذلك أننا نتبع الشخص وليس المركز. إن أفضل هؤلاء الأفراد يُظهرون ما يكفي من ذواتهم الأصيلة ـ اختلافاتهم، عواطفهم، قيمهم، وحتى نقاط ضعفهم ـ كي ينخرطوا ويثيروا أتباعهم. وبنحو مثير للجدل، لم يكن هناك طلب كبير على أصالتهم.

القائد مهمل

أشرنا إلى كثير من القادة في هذا الكتاب: من المديرين الرئيسيين في مشاريع تجارية ضخمة إلى أفراد منخفضين نسبياً على سلم

الهرمية في مؤسسات تطوعية. يمكن أن تكونوا قد لاحظتم أن البعض لم يعد في عمله. لا نستطيع ترك هذا يمر. ينبغي أن نناقش العمليات التي قام القائد بالإهمال من خلالها.

ربما كانت الحالة الأكبر هي نهاية جريج دايك كمدير عام للبي بي سي. وكما يعبّر هو عن الأمر في سيرته الذاتية الجيدة، انتقل دايك «من وظيفة الإعلام الأكثر قوة في المملكة المتحدة إلى البطالة في ثلاثة أيام فحسب»(1). ذلك أن الرجل الذي أحدث التأثير الأكبر في البي بي سي ربما أكثر من أي قائد آخر في الخمسين عاماً الأخيرة أُجبر على الاستقالة من قِبل مجلس المديرين لديه. وبالفعل، كان الخيار الحاد هو: قدِّمْ استقالتك أو ستُصرف من الخدمة. وهكذا ما الذي أثار هذا العكس الدرامي لحظوظ دايك؟

أولاً، العظام العارية للقصة. في 29 أيار، 2003، اتهم تقرير كتبه صحفي في البي بي سي اسمه أندرو جيليجان في برنامج اليوم، العرض الأخباري الرئيسي في البي بي سي، الحكومة البريطانية وخاصة أولئك المقربين من طوني بلير، بتزوير التقرير عن أسلحة الدمار الشامل المزعومة لدى صدام حسين في العراق. وأدى هذا إلى مواجهة بين البي بي سي والحكومة البريطانية، مما كلف الهيئة رئيسها، عالم الاقتصاد السابق في جولدمان ساكز جافني ديفز، ومديرها العام جريج دايك. وقد تتوج هذا بنشر تقرير هُتون، بما فيه الانتحار المأساوي للدكتور ديفد كيلي، الخبير البارز في الأسلحة الذي

كان في قلب الجدل. لقد برأ تقرير هتون تقريباً الحكومة البريطانية بنحو كامل ووضع اللوم من أجل المشكلة على باب البي بي سي. وهذا ما أجبر دايك على الاستقالة.

ولّدت استقالته استجابة فائقة للعادة لدى الموظفين غير المشهورين من أجل سعادتهم العامة أو حبهم للإدارة. اندفع الآلاف إلى الشارع، ليس في لندن فحسب، وإنما أيضاً في مراكز في أقاليم بعيدة وفي العواصم القومية لويلز واسكتلندا وأيرلندة الشمالية. وقد قال هيرب شلوسر، الرئيس السابق والمدير العام لمؤسسة إن بي سي: «رأيت على الإنترنت موظفي البي بي سي يتظاهرون دعماً لمدير عام. هذه أول حالة في تاريخ العالم الغربي»[2]. وقد حفّز جزءاً من هذا إيميل مغادرة جريك دايك نفسه، والذي ننشره هنا كاملاً. إنه دليل على ارتباطه العاطفي والفكري القوي بالبي بي سي كمؤسسة، وبموظفيها:

> هذا أصعب إيميل سبق وكتبته. بعد لحظات، سأعلن للملأ أنني سأترك منصبي بعد أربع سنوات كمدير عام. لا أريد أن أترك وسوف أشتاق لكل واحد هنا كثيراً. على أي حال، انتقدت إدارة البي بي سي بقوة في تقرير هتون وكمدير عام أنا مسؤول عن الإدارة.
>
> أوافق أن البي بي سي ارتكبت أخطاء في الحكم وقد وصلت بحزن إلى خاتمة أنه سيكون من الصعب فهم هذه القضية كلها بينما لا أزال هنا. نحتاج إلى كشف. نحتاج إلى كشف كي نحمي مستقبل البي بي سي، ليس من أجلكم أو من أجلي وإنما من أجل

فائدة كل من في الخارج. يمكن أن يبدو هذا ادّعاء ولكنني أؤمن أن البي بي سي تهمني حقاً. كان هدفي الوحيد كمدير عام للبي بي سي، أثناء التعامل مع هذه المشكلة، هو الدفاع عن استقلاليتنا في التحرير والعمل من أجل المصلحة العامة.

لقد أنجزنا في أربع سنوات الكثير بيننا. أؤمن أننا غيّرنا المكان جوهرياً وآمل أن هذه التغييرات ستستمر بعدي. كانت البي بي سي دوماً مؤسسة كبيرة ولكنني آمل أنني ساعدت في السنوات الأربع الماضية في جعلها مكاناً أكثر إنسانية يشعر كل من يعمل فيه أنه يحظى بالتقدير. وإذا كان هذا قريباً من الحقيقة فإنني أغادر راضياً ولو حزيناً.

شكراً لكم جميعاً لمساعدتكم ودعمكم. يمكن أن يبدو هذا إفراطاً في العاطفة ولكنني في الحقيقة سأشتاق إليكم جميعاً.

جريج.[3]

فعالية الأتباع

استجاب أكثر من ستة آلاف موظّف لإيميل دايك معبّرين عن أسف الأغلبية الساحقة على فقدان قائدها. وفي روايته للأحداث، اختار دايك رسالتين تقدّمان شهادة ناصعة عن تأثيره في المؤسسة.

كان إنجازك الأكبر منح الحياة لمجموعة من الأشخاص المخنوقين والمخصيين ومنعدمي الحس. لقد جعلتنا أحياء ومليئين بالحيوية، وصرنا نحب البي بي سي ونحترم دور المدير العام ثانية، إن هذا ميراث رائع.

... نشـهـد على الرؤية والطاقـة اللتين ولّدتهـمـا في البي بي سي. اليوم، بكى الرجال والنساء، وحتى الصحفيون. اجتمع الناس وتحدثوا عن عواطفهم، ومخاوفهم، وإحباطاتهم فقط لأن الرجل الذي جسّد الأمل، والرؤية، والكبرياء في الشركة ورؤيتها للمستقبل، قد ذهب[5].

أظهرت الأدلة، والبيانات الدقيقة حول معنويات الموظفين، أن دايك أحدث تأثيراً كبيراً في هذه المؤسسة الصعبة. فلماذا أُجبر على استقالة محزنة؟

لنكن واضحين. نحن نرى أن استقالته المفروضة كانت مؤذية جداً للمؤسسة. كان قائداً ملهماً، وكما حاولنا أن نُظهر في كتابنا هذا، هناك أمور يمكن أن يتعلمها جميع الذين يتوقون إلى القيادة من تجربته. ولكن هناك دروساً أيضاً في رحيله. فقد ارتكب دايك أخطاء دون شك.

وقد قُلنا باستمرار إن القيادة الفعالة تعتمد بنحو مطلق على التعبيرات عن الذات الأصيلة، وعلى المبدأ العام البسيط: «كن نفسك». وقد نجح دايك في هذا. كان فضولياً حيال نفسه، أي كان يلاحق معرفة الذات (إلى نقطة معينة) وكان مستعداً لكشف ما يحرص عليه فعلاً. وكما ناقشنا في البداية، كان يكشف أيضاً عن الضعف: عن انفعالات حادّة بين فترة وأخرى، على سبيل المثال. ولكن هناك المزيد: كان يكشف عن خطأ قاتل، ربما. كانت وظيفته تجسّد نموذجاً. فقد ترك دايك شركة التلفزيون تي في - إي إم بعد عام واحد، حين اختلف بنحو سيئ مع مديره الأسترالي، بروس جنجل. بالتالي خسر المعركة

كي يحتفظ بالسيطرة على ويكإند تلفشن في لندن التي يحبها (إل دبليو تي) ويبدأ عداء مع مدير التمويل ميركيري آسيت ماناجر لا يزال قائماً. وفقد، في النهاية، أكبر عمل في الإعلام البريطاني وأحد أهم الأعمال الإذاعية في العالم. والحقيقة هي أن جريج يحب المعارك، ويجد من الصعب جداً الابتعاد عن معركة. وقد أقرّ بهذا في مواضع كثيرة من سيرته الذاتية. على سبيل المثال، قال حول رد فعل البي بي سي على تقرير هتون: «في أخبار البي بي سي 24 تم تأويله على الفور بأنه «استجابة قويّة» من البي بي سي. اعتقدتُ أنه كان استرضائياً، ولكن كونه استرضائياً ليس بالضرورة أحد نقاطي القوية وهكذا ربما لم أكن أفضل من يحكم في هذا»(6).

وحين امتلك تلفزيون جراندا محطة إل دبليو تي، دُعي دايك للعمل لكنه رفض. وقد نظر إلى المالكين الجدد على أنهم «الأعداء». كان العالم، كما يراه، منقسماً بين الأصدقاء والأعداء بوضوح. كان دايك ممتازاً، مرة أخرى، في تحديد المستويات المنخفضة من المعنويات بين صانعي البرامج في البي بي سي. كانت لديه عاطفة قوية تجاه الموهوبين، والخلاقين الذين جعلوا مؤسسة مثل البي بي سي تحلّق حقاً. بالإضافة إلى ذلك، كان يتواصل مع الموظّفين في أسفل الهرم، أي موظفي التموين، الأمن، والسائقين، والذين كان كثير منهم بين أكثر المعجبين به. ولكن ماذا عن إحساسه بالموقف بين شخصيات المؤسسة التي جاءت كي تهيمن على مجلس مديري البي بي سي؟

كما نوّهنا سابقاً، حاول دايك في البداية أن يحسّن علاقته معهم. ولكنه لم يستطع التظاهر باحترام أشخاص لا يحترمهم. كانت هذه لعبة سياسية رفض أن يلعبها. «لم أر سبباً لماذا يجب أن أعامل الحكام بأية طريقة مختلفة عن معاملتي للجميع. بالتأكيد لن أعدّ الأرض التي يسيرون عليها مقدسة. لم يكن هذا قراراً إرادياً. وإنما هكذا كانت طبيعتي»(7).

هنا تجلّى إهماله. لقد استخف دايك بمعارضة المديرتين اللتين دعاهما بـ «السيدتين الأنيقتين»: بارونز هوج وديم نيفيل جونز. كان يعرف أنهما لا تحبانه، ولكنه اعتقد في ذروة الهياج الذي أحاط بتقرير هتون أنه عقد صفقة مع ديم بولين، المديرة لوقت طويل والموظفة الرئيسية السابقة التي لها صلات قوية مع آلة الحكومة، وبأنه سيبقى. ولكن كانت لديها أفكار أخرى. قضت بارونز هوج أيضاً على وظيفة دايك شائنة هجوماً على كل ما مثّله. وحين نقلوا إليه الأنباء بأنه يجب أن يستقيل أو يُصرف، بوغت بنحو كامل. وقد أقر فيما بعد: «بالطبع، كان يجب أن أرى هذا قادماً، ولكنني لم أفعل. كنت مصدوماً بنحو كامل»(8).

دعوات الحكم

قلنا أيضاً في هذا الكتاب إن القادة الفعالين يتماهون مع الذين يقودونهم. مرة ثانية، يفعل جريج دايك جيداً في هذا المعيار. لقد تماهى بنحو حقيقي مع الخلاقين في قلب المؤسسة. وحين طُلب منه أن يلقي خطاباً في متحف العلم القومي في لندن، على سبيل المثال، بدأ بإظهار قطع موسّعة من برامج البي بي سي العلمية المشهورة الكوكب الأزرق أو السير مع الديناصورات. وبعد وقفة قصيرة، أعلن: «هذه أفضل البرامج العلمية في العالم».

كان دايك فخوراً بقيادة مؤسسة تاقت إلى إغناء حياة الناس في كل ما فعلته. ولكن هل أفرط في التماهي مع فريق الأنباء من خلال موافقته على بث تقرير يتّهم مكتب رئيس الوزراء بالكذب؟ من المحتمل. ربما كانت هذه أيضاً مناسبة كانت فيها الحكمة شارة الشجاعة الأفضل.

أخيراً، ماذا عن أنصار جريج؟ يمكن ألا نعرف أبداً بالتأكيد ما النصيحة التي تلقاها من فريق القمة لديه، رغم أن عدة أشخاص قالوا لنا في المحادثات غير الرسمية معنا إنه ركز على الدفاع عن استقلالية البي بي سي (المسألة الحاسمة كما رآها) بحيث أنه كان مغلقاً على أصوات اقترحت أن تقرير جيليجان ليس المسألة التي يجب أن يذهب من أجلها إلى ساحات الصراع ويجازف كثيراً بما أنجزه.

يحتاج القادة الفعالون إلى مناصرين أقوياء بما يكفي كي يتحدّوهم في مناسبات. وكما نوّهنا في الفصل السابق، يحتاج القادة الأصيلون إلى أنصار أصيلين يحرصون بما يكفي حول الهدف الكلي بحيث يتحدّون القائد إذا شعروا أن حكمه ناقص. علاوة على ذلك، يجب على القادة أن يشجّعوا الأنصار الأقوياء. فالخطر الحقيقي للقادة الكاريزميين مثل جريج دايك هو «لا شيء ينمو في ظل شجرة بلوّط قويّة». استنتجنا أن دايك فقد صديقه العظيم وراعيه، السير كريستوفر بلاند، الرئيس السابق للبي بي سي، والذي ترجل قبل تقرير هتون. من الصعب التصديق أن بلاند كان سيسمح بمواجهة مباشرة كهذه مع الحكومة أو أن يسمح للمديرين بأن يتصرفوا بطريقة انبطاحية كهذه؟

يبقى السؤال المهم هو: ما عواقب رحيل جريج دايك بالنسبة للبي بي سي؟ لقد أنجز بالتأكيد كمية كبيرة في فترة قصيرة نسبياً. ولو توفّر له المزيد من الوقت، لكان من المحتمل أن تتجذّر التغيرات الثقافية التي رآها جوهرية والتي كرّس لها طاقة كبيرة. ولكن الإشارات ليست جيدة. ويقترح بحثنا أن أجزاء كبيرة من البي بي سي بدأت تعود إلى سابق عهدها من التدهور والبؤس. وكما قال أحد موظفي البي بي سي لنا بنحو لا يُنسى: «لم يعد هناك مادة مبهجة تستدعي التصفيق: لقد عدنا إلى العمل كالمعتاد».

وفيما كنا نشرع في تأليف هذا الكتاب، تم تخطيط تقليص الوظائف وبدأت نقابات الإذاعة تفكر بجدية بالإضراب. وربما كان ثمن رحيل دايك هو أن كثيراً من التغييرات التي أدخلها برهنت بنحو محزن أنها قصيرة الأمد. هذه هي مكافأة وثمن القيادة. يقودنا هذا إلى نقطتنا الأخيرة: في النهاية، يجب ألا يُحكم على القيادة من خلال شعبيتها بل من خلال فعاليتها.

القيادة الأخلاقية

قلنا إن القيادة ليست أبداً غاية في حد ذاتها وإنها تتسم دوماً بملاحقة هدف كبير. وهي ليست تقنية ولا يمكن أن تُنجز من خلال اتباع حريص لوصفة أو صيغة. بالأحرى، إنها لا تصير حقيقية (موضوع آخر لهذا الكتاب) إلا حين تمارس في ملاحقة هدف.

ولكن أي هدف: زيادة الفائدة المادية؟ تغذية العالم؟ معالجة الأطفال المرضى؟ أو تدمير المنافسين؟ يجب على القائد أن يختار. وهذا الخيار هو،جوهرياً، خيار أخلاقي. وهذه ليست مسألة يمكن تجنبها بكلام إدارة معسول. فالقادة يحرّضون الآخرين بنحو استثنائي في ملاحقة هدف. ولا يستطيعون تجنّب الأمر الأخلاقي الملح الذي يستلزمه اختيار هدف. يشرح هذا لماذا كان ماكس فيبر مقتنعاً أن القيادة الكاريزمية هي الدفاع الأفضل ضد بقرطة العالم اللانهائية، أو كما عبر بنحو لا يُنسى: «تحرير العالم». وتمنع ضرورة الأمر الأخلاقي إخضاع الحياة البشرية لعقلانية تقنية. تقول العقلانية التقنية إنه مهما كانت مشكلتك، فإننا نستطيع العثور على حل عقلاني تقني لها. والضرورة الأخلاقية هي «لماذا» التي تسبق «من أجل ذلك»؛ فهي تقدم المعنى.

ولكن حتى فيبر كان عليه أن يسلّم أن القيادة يمكن أن تكون خطيرة أيضاً. إذ لا يوجد ضمان بأن القادة الفعالين سينجزون «جيداً». وبالفعل، إن التاريخ البشري مليء بقادة قادت قدرتهم على إثارة الآخرين إلى أذى لا يسبر تقريباً. إن كثيراً من أكبر الجرائم ضد الإنسانية يمكن أن يتحمّل مسؤوليتها قادة كاريزميون. فبدون هدف أخلاقي، تصبح القيادة مجرد أداة لإخضاع جهود الكثيرين لإرادة شخص واحد.

على أي حال، نبقى متفائلين. وجهة نظرنا هي أن القادة الفعالين يمكن أن يحدثوا تأثيراً عميقاً كهذا في ملاحقة أهداف نبيلة يجب ألا ننحرف عنها. لا نستطيع ترك أخطار القيادة تحرفنا عن استقصاء

الطرق الكثيرة التي يمكن أن يصبح بها الأفراد قادة أكثر فعالية في سياقاتهم الخاصة. وهذا بالضبط لأن القيادة يمكن أن تكون قوية في تحرير الطاقات البشرية بحيث أن القادة يجب أن يسألوا أسئلة أخلاقية حقيقية ويجيبوا عليها.

تتعلّق هذه المسائل بالهدف بالنسبة لمشاريع الأعمال: ما الهدف الذي تخدمه الشركات حقاً؟ كان الجواب التقليدي بالنسبة للمشروع الرأسمالي هو زيادة قيمة حامل السهم. وبالفعل، إن المناصرين الأقوياء لوجهة النظر هذه، قالوا إن هذا هو الموقع الوحيد الممكن الدفاع عنه أخلاقياً، وأن أي موقع آخر ينطوي على مجرد موظفين ـ مديرين عامين ومديرين تنفيذيين آخرين ـ يفرضون قيمهم الخاصة الشخصية على المؤسسات التي لا يملكونها. ونرى أن أفكاراً مثل قيمة حامل السهم لوحدها غير ملائمة كأساس للقيادة. على العكس، إن المشاريع الناجحة على المدى الطويل تُمنح طاقة في ملاحقة هدف ما آخر، يكون منتجه الفرعي منح القيمة لحامل السهم.

في الوقت الذي أمضيناه في المؤسسات وحولها لم نسمع أبداً اتصالاً هاتفياً يبدأ: «آسف، سأتأخر عن المنزل الليلة. أنا أزيد من أرباح حامل السهم». سمعنا مكالمات عن مساعدة زملاء، إمتاع زبائن، صناعة موسيقا عظيمة، دفع البحث إلى الأمام، الغنى الشخصي ـ جميع الأمور ـ ولكن لم يحدث أبداً أن دفعت صيغة زيادة أرباح حامل السهم أي شخص إلى القيام بأداء استثنائي.

يمكن أن يساعد هذا في شرح الهوس المعاصر بإدارة الشركة: محاولة إجرائية للإجابة على سؤال أخلاقي. لا يستطيع القادة الاختباء هنا أيضاً. وسواء كانوا يحبون ذلك أم لا، فإن الأهداف التي يضعونها لها عواقب أخلاقية. يمكن أن يعثروا على الإلهام في كلمات ديفد هيوم، ذلك الأكثر حماساً بين العقلانيين، والذي قال: «الجشع، أو رغبة الكسب، هو ولع كوني، يعمل في جميع الأوقات، وجميع الأمكنة، وعلى جميع الأشخاص»[9]. من المثير للفضول أن فيلسوفاً اسكتلندياً من القرن الثامن عشر يقترب هكذا من التعبير عن الروح السائدة للعصر الحديث.

مع ذلك، نفضّل في هذه الأزمنة المضطربة، وجهة نظر عملاق آخر من عمالقة التنوير هو إمانويل كنُت. وقد تم التعبير عن نظرياته الأخلاقية بوضوح أكبر في مذهبه في الاستقلالية، والذي له أهمية كبيرة لكثير من الموضوعات الأساسية في هذا الكتاب.

أولاً، يلح على أننا لا نستطيع أبداً الاعتماد على الهرمية كأساس للأخلاق: كلما واجَهَنا أمر، من واجبنا أن نحكم عليه أخلاقياً. وهذا وثيق الصلة بآلات إتلاف وثائق إنرون وكذلك بحراس السجن الأميركيين في أبو غريب، يتعلق مباشرة بإلحاحنا على أن القيادة ليست هرمية وهي علائقية وتؤكد على المسؤوليات الأخلاقية التي تقع على كل من القادة والأنصار.

ثانياً، يحاول كنتْ أن يقترح مبدأ يمكن أن يقود ضميرنا، ويبدو أن لهذا علاقة محمومة مع العالم الذي نعيش فيه اليوم : «انظرْ دوماً إلى كل إنسان كغاية في حد ذاته، ولا تستخدمْهُ أبداً كوسيلة لتحقيق غاية»[10]. يعالج هذا المبدأ الأخلاقي الملهم بدقة الاهتمامات التي بدأنا هذا الكتاب بها: ضرورة قيم أخلاقية مشتركة كشرط لحرياتنا، والبحث عن إحساس بالجماعة في عصر تضعف فيه المصادر القديمة للتكامل الاجتماعي. ويستطيع القادة والأنصار أن يعملوا سوية لإنشاء مؤسسات هي مصادر للمعنى، وجماعات يستطيع فيها الأفراد أن يبنوا ذواتهم الأصيلة ويعبّروا عنها.

سينطوي هذا دوماً على المجازفة الشخصية بالنسبة للقادة. يجب أن يكونوا دوماً راغبين بأن يلزموا أنفسهم عارفين أنهم يمكن أن يُسرَّحوا.

هذا هو ثمن ومكافأة القيادة.

لقد علّق شارل ديغول بدقّة على أولئك الذين تاقوا للقيادة حين قال: «إن الثمن الذي عليهم دفعه من أجل القيادة هو انضباط ذاتي لا يتوقف، والقيام المستمر بالمجازفات، وصراع داخلي أبدي ...الذي ينبع منه ذلك الإحساس الغامض بالكآبة الذي يتعلق على حواشي الجلالة»[11].

القيادة بهدف

القيادة صعبة، ولكنها تستحق مواجهة الصعوبة. وهكذا لا تجعلونا نختتم الكتاب بملاحظة متشائمة. نحن مندهشون باستمرار وبنحو مبهج من الطرق التي يحضر بها القادة المعنى والأداء العالي إلى المؤسسات في خلفيات متنوعة. فهم يقدمون الهدف والتحريض؛

ويعيشون على الحافة بين التفرّد ودرجة ضرورية من الانسجام. إنهم يحدثون تأثيراً.

وفيما كنا نوشك على إنهاء هذا الكتاب، كنا محظوظين بما يكفي لحضور حفلة استقالة شريك رئيسي في مؤسسة طبية لجماعة محلية. كان الطبيب معروفاً جيداً على المستوى المحلي بسبب أعماله الخيرية والخاصة بالجماعة وكذلك بسبب إنجازاته المهنية. كانت القاعة مليئة بالمئات من مرضاه، وقد تمت تحية كل منهم شخصياً من قبل الدكتور لدى وصولهم إلى المناسبة. خلق هذا صفاً طويلاً، ولكن لم يبد أن أحداً ضايقه الأمر. ثم جاءت الخطب، ومن المرضى والزملاء والأصدقاء على حد سواء، بزغت قصة متماسكة:

«لا يمكن استبدالك».

«أنت الطبيب جون، لم تكن تلعب دوراً فحسب».

«عاملت كل واحد منا كفرد، وليس كرقم».

«لم تكن خارج الواجب أبداً».

«لقد حرصت فعلاً».

«ساعدتنا على بناء مشروع كبير».

«أظهرت حبك لجمع الأموال من أجل فعل الخير، من أجل المجلس المحلي والسيارات السريعة».

«لم تتوقف عن العمل أبداً. نشكر الله أن لديك زوجة تدعمك».

«في طرق أفعال الخير، حتى حين تكون محاطاً بأشخاص أصغر منك بعشرين عاماً، كنت دوماً في المقدمة!».

حين اقتربت الحفلة من نهايتها، تحدث أحد القائمين بأفعال الخير بنحو مؤثر عن المناسبة التي قاطع فيها الطبيب جون نزهة كي يكون متوفراً للمحليين الذين يحتاجون إلى الرعاية الطبية في موقع بعيد في جبال الهملايا.

واعترف الطبيب جون الذي كان متأثراً بوضوح في نهاية الحفل: «رائع ما قلتموه عني، ولكن كما يعرف كثيرون منكم، يمكن أن يكون من الصعب العمل معي حين أريد».

كانت المناسبة مُذكِّراً قوياً: القيادة تبزغ في جميع أنواع الأمكنة. كان الطبيب جون شخصاً أكثر مما كان لاعب دور. وقد جعل مرضاه يشعرون أنهم متميزون عبر ممارسة المهارة. لقد كشف عن ما يحبه، وبيته السيارات السريعة. وقد ساعد على بناء ممارسة عظيمة. كان يعرف أن القيادة ليست وظيفة جزئية. وأخيراً، في ملاحظاته الختامية، اعترف ببصيرة أن حرصه على المهمة يجعل أحياناً من الصعب العمل معه. وهكذا إن كثيراً مما حوله يرتبط بالموضوعات الثابتة لهذا الكتاب. كان نفسه، وقد عبّر عن ميّزاته الخاصة، ولكن بمهارة، وفي السياق. كان زملاؤه ومرضاه سعيدين ـ فخورين ـ بأن يُقادوا من قبله.

والآن اسألوا أنفسكم: لماذا يجب أن يُقاد أي شخص من قبلكم؟

الملحق أ

تقييم قوة قيادتك

كما طورنا أفكارنا، قمنا بالطبع، بتطبيقها مع كثيرين من الذين يتوقون إلى القيادة في سياقات متنوعة. وشمل هذا الأعمال، والمؤسسات العسكرية والكنائس والجمعيات الخيرية وفرق الرياضة والحكومة. و في جميع هذه السياقات، تخطر الأسئلة الجوهرية نفسها.

لن تجد وصفة ظريفة للقيادة في ما يلي. ولو كانت هناك واحدة، لوجدها شخص ما الآن. ولا نرغب بأن نشير إلى أن تطور القائد سهل. فالأمر ليس كذلك. ونحن نتأثر باستمرار بكم يعمل القادة الفعالون بدأب في مهنتهم.

مع ذلك، اكتشفنا أن الطلب من الأفراد أن يفكروا بهذه الأسئلة، بهدوء وبتأمل، يمكن فعلاً أن يساعدهم في إمكانية قيادتهم وكيف يمكن أن تتطور.

ولكن لا تتوقعوا أن الأجوبة سهلة. سنخبركم عن المرة الأولى التي استخدمنا فيها هذه القائمة من الأسئلة. كنا نعمل مع مجموعة من المديرين التنفيذيين المكتملين وناقشنا معهم أفكارنا حول القيادة. أعطيناهم بعصبية الأسئلة التالية كي يفكروا بها. في غضون نصف

ساعة، اكتشفنا أحدهم يستلقي على صوفا، نائماً على ما يبدو. بدا وكأن الأسئلة لم تعمل! حين عبرناه، فتح عينيه، وسألنا فوراً: «كيف الحال؟» أجاب: «هذه أصعب الأسئلة التي سبق أن طُرحت عليَّ». جربوها، إذاً.

1- **أية ميّزات شخصية يمكن أن تشكل أساس مقدرتك القيادية؟** حين تفكر بهذا السؤال، ركّز على الميّزات التي تملك القدرة على إثارة الآخرين، أنها لك بنحو حقيقي (وليست نسخاً عن ميّزات شخص آخر)، وأشر إلى شيء مهم في سياقك. فكّر، أيضاً، بقيمك ورؤيتك الشخصية حيال الذين تقودهم. (انظر الفصل 2).

2- **أية نقاط ضعف شخصية تكشف للذين تقودهم؟** تذكّر، إنه فخ أن تتظاهر أنك تام! ولكن من ناحية أخرى، من غير المرجّح أن تُعزز قيادتك من خلال كشف كل نقاط ضعفك. وليس من المحتمل أن يتأثر الذين حولك بعيوب يمكن أن تدمر أداءك. القادة الفعالون قادرون على تركيز سخط الآخرين على نقاط الضعف التي، بنحو يشي بالمفارقة، تجعلهم أكثر إنسانية وأكثر جاذبية. (انظر الفصل 3).

3- **هل أنت قادر على قراءة سياقات مختلفة؟** يبدأ هذا بقدرتك على التقاط وتأويل معلومات عادية. فكّر جيداً بكم أنت قادر على أن تفهم التغيّرات الحاذقة في سلوك الآخرين. هل أنت خبير بنحو مساو بالرؤساء والأنداد والتابعين؟ مع الزبائن والمنافسين؟ مع الذين تحبهم والذين لا تحبهم؟ كيف تتكيف عبر الثقافات؟ هل أنت أفضل في اجتماع مع شخص واحد أو مجموعة أو حشود ضخمة؟ (انظر الفصل 4).

4- **هل تنسجم بما يكفي؟** تذكر أنه من غير المرجح أن تستمر طويلاً إذا لم تعرف لحظة الانسحاب؛ ولن ترتبط مع الآخرين إذا لم تستطع العثور على أرضية مشتركة. فكّر من خلال قدرتك على كسب قبول الآخرين دون أن تفقد أصالتك. (انظر الفصل 5).

5- **كيف تدير المسافة الاجتماعية جيداً؟** هل أنت قادر على الاقتراب من الذين تقودهم؟ هل تعرف أهداف وقيم ودوافع أولئك الذين لهم التأثير الأكبر على أدائك؟ ما الذي تحتاج أن تعرف عنه أكثر؟ هل أنت قادر على الانفصال وخلق مسافة مع الآخرين في اللحظة المناسبة؟ ما هو نموذجك المفقود: القرب أم البعد؟ (انظر الفصل 6).

6- **هل تمتلك إحساساً جيداً بالزمن المؤسساتي؟** هل تعرف متى تسرع ومتى تبطئ؟ هل أنت قادر على أن توازن بمهارة بين جهود الآخرين؟ (انظر الفصل 7).

7- **كم توصل جيداً؟** يمكنك التفكير بهذا بطرق كثيرة. على سبيل المثال، كيف توصل جيداً ميّزاتك الشخصية، ونقاط ضعفك، وقيمك ورؤيتك؟ هل أنت أفضل في السياقات الرسمية أو غير الرسمية؟ هل تستطيع أن تشخصن اتصالاتك من خلال حس الفكاهة، والمثال، والقصص؟ كم أنت جيد في الإصغاء. هل تستطيع التكيف مع الاحتياجات المختلفة لأتباع مختلفين؟ (انظر الفصلين 7 و 8).

الملحق باء

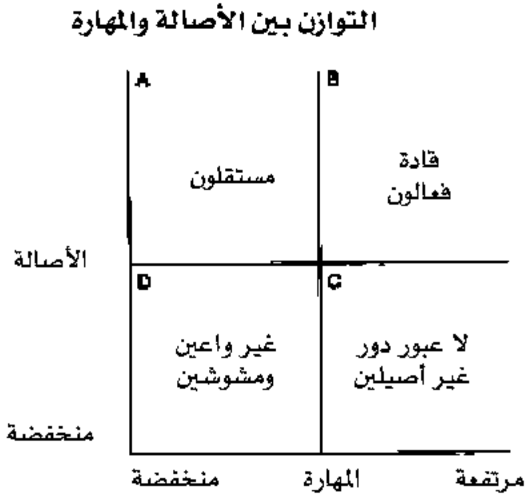
رفع الأصالة والمهارة إلى الحد الأعلى

من المواضيع الأساسية في هذا الكتاب هو أن القيادة الفعالة تتعلق بالأصالة والمهارة في آن واحد. لاحظنا بعض القادة الطامحين الذين لا يديرون أبداً هذا المزيج بنحو تام. فكّروا بالقالب البسيط في الشكل بي ـ 1؛ فكّروا بأين أنتم الآن، إلى أين تريدون الوصول وما الذي تحتاجون أن تعملوا عليه كي تكونوا هناك.

في المربع بي، تمتزج المهارة والأصالة كي ينتجا القيادة. وفي المربع أ يمتلك الأفراد إحساساً قوياً بمن هم، ما الذي صنعهم، وماذا يمثلون. لكنهم يفتقرون إلى المهارات كي يوظفوا مواصفاتهم. يمكن أن يفشلوا في قراءة السياق، أن يوصلوا جيداً، وأن يروا العالم بعيني الأتباع المحتملين.

الشكل بي-1

موازنة الأصالة والمهارة



في المربع سي، نجد أفراداً بمهارات بيشخصية معتبرة ولكن افتقارهم للأرضية يعني أن الأتباع يشعرون غالباً أنهم استُغلوا أو تم التلاعب بهم أحياناً. لا يظهرون أبداً إنسانية كافية كي يصبحوا قادة فعالين حقاً.

في المربّع دي، تمتزج مستويات منخفضة من الوعي الذاتي والمهارة كي تنتج شخصية ديفد برنت التي سُخر منها كثيراً في المسلسل التلفزيوني المكتب، والمنتشرة بنحو محزن في بعض المؤسسات.

وبمصطلحات أكثر تجريداً، إن الحركة على طول محور المهارات أسهل من زيادة الأصالة. إن كثيراً من معلومات كليات إدارة الأعمال العادية مهتمة بالأول؛ ويستغرق الثاني وقتاً أطول ويتطلب تدخلات أعمق.

عرفان بالجميل

ساعدنا عدد كبير من الأشخاص في بحثنا للتعلم عن طبيعة القيادة. ففي الأعوام الخمسة الأخيرة، تحدثنا مع مئات من القادة على جميع المستويات في المؤسسات. وحدّدنا في الكتاب الذين تحدثنا معهم، ولكن في بعض الحالات بدلنا الأسماء وبعض التفاصيل الشخصية من أجل حماية السرية. ونحن مدينون لجميع الذين أجابوا على أسئلتنا وشاطرونا تجاريهم وكشوفاتهم.

نخصّ بالشكر نورمان آدامي، ودون أستويك، وبلميرو دي أزفيدو، وبول دينيهي، جون باومر، بيتر برابيك، نيال فتزجرالد، ديفد جاردنر، بيت جوس، سيمون جوليفورد، فرانز هومر، مارغريت جيمس، جون لاثام، بات لوليس، آلن ليفي، بولان مانكوسو، نيجل موريس، سير مارتن سوريل، جين توملين، وكاريل فورستين.

تعلمنا الكثير، أيضاً، من زملاء مقربين (أتباع، إذا أردتم) ومن المؤسسات التي عملوا فيها وعملنا أحياناً. وتشمل هذه أديكو، باركليز بانك، البي بي سي، كابيتال ون، تشايم، إلكترونيك آرتز، جاب، جلاسكو سميث كلاين، هاينكن، ليجال آند جنرال، لوفتهانزا، ماركس آند سبنسر، نسلة، بولجرام، بي دبليو سي، روش، كلية رودبورو، سابميلر، سونا، سوني ميوزك، يونيلفر، دبليو بي بي.

وقدّم طلابنا في مدرسة لندن التجارية، إنسيد، كلية هنلي للإدارة، وفي أمكنة أخرى مصدراً جاهزاً من الآراء ومناصري شيطان. ونخص بالشكر زملاءنا إستيل باومان، وجي كونجر، والمرحومة سومانترا جوشال، وجون هنت، الذين قدموا جميعاً النصيحة والمساعدة والتشجيع على طول الطريق. وساعدتنا وكيلتنا هيلين ريس مرة أخرى على أن نفاوض ونشق طريقنا إلى عالم النشر ونحن ممتنون لها.

عملياً، نود أن نشكر كارولين مادن لمساعدتها وصبرها مع المخطوط وحمايتها الحريصة ليومياتنا، بحيث في النهاية، أنهينا الكتاب.

في مطبعة جامعة هارفارد، تلقينا مساعدة كبيرة من صبر وثبات جيف كيهو وفضوله الفكري.

المحرران المتعاقبان لمجلة هارفارد بزنس ريفيو - سوزي ويتلاوفر وتوم ستيوارت - شجعا أفكارنا كما فعل زملاؤهما في التحرير وخاصة ديان كوتو. نحن ممتنون لدعمهم المتواصل. نحن ممتنون أيضاً للملاحظات العميقة لستيوارت كرينر وديز ديرلوف من سنتوب ميديا ولزخمهما التحريري.

أخيراً، نشكر أفراد عائلتينا الذين عانوا طويلاً - فيكي، شيرلي، هنا، توم، رايان، جيما وروبي - وتحملوا كلفة جهودنا المضادة للمجتمع من أجل إتمام هذا الكتاب.

روب جوفي وجاريث جون

لندن، حزيران، 2005

هوامــش

المقدمــة

1- جميع الاقتباسات في الكتاب هي من المقابلات الخاصة بالبحث التي أجريناها والتي بخلاف ذلك أشير إلى مصدرها.

2- روبرت بنتام، يلعب الباولنغ وحيداً: انهيار وانبعاث الجماعة الأميركية (نيويورك: سيمون آند شوستر، 2000).

3- ماكس فيبر، الاقتصاد والمجتمع (كامبردج، إم إي: مطبعة جامعة هارفادر، 1954).

4- أليكس دي توكفيل، الديمقراطية في أميركا (شيكاغو: مطبعة جامعة شيكاغو، 2000).

5- ديفد رايسمان، الحشد الوحيد: دراسة في الشخصية الأميركية المتغيرة (نيو هافن، مطبعة جامعة ييل، 1961).

6- بنتام، يلعب الباولنغ وحيداً.

7- مايكل ب. آرثر ودينس م. روسو، تحرير، وظيفة بلا حدود. مبدأ توظيف جديد من أجل حقبة مؤسساتية جديدة (نيويورك: مطبعة جامعة أكسفورد، 1996).

8- رتشارد سكيس وروبرت جوفي، مديرون مترددون: عملهم وأساليب حياتهم (لندن: أنوين هيمان، 1989).

9- ماكس فيبر، «العمل كمهنة»، في: ماكس فيبر. مقالات في علم الاجتماع (نيويورك: مطبعة جامعة أكسفورد، 1975).

الفصل الأول

1- إن الأدبيات المجاورة للقيادة ـ والتي تتحدث عن الباعث، والفرق والتغير الشخصي والمؤسساتي ـ غنية ومهمة. ولكن ميدان القيادة إذا عرّفناه بنحو ضيّق مخيب للآمال. وتمتلك معظم المقررات العادية حول السلوك المؤسساتي فصلاً إلزامياً عن القيادة. وهي تختتم غالباً بالقول إن القيادة الفعالة تعتمد على السياق. وبينما نوافق أنه من الجوهري قبول أن القيادة تتعلق بالموقف، فإنه من المحبط أن كثيراً من الدراسات تتوقف هناك، ولا تقدم سوى القليل من المساعدة للأفراد الذين ينشدون تحسين قيادتهم الخاصة. من أجل مراجعة حديثة لمقرر، انظر، على سبيل المثال، إل.جي. مولينز، الإدارة والسلوك المؤسساتي، الطبعة السابعة (لندن فايننشال تايمز برنتس هول، 2004). من أجل مراجعة متقنة للأبحاث الكلاسيكية والحديثة حول القيادة، انظر جي كونجر وابندرا إن. كاننجو، القيادة الكاريزمية في المؤسسات (لندن، سيج، 1998).

2- حصلنا على المادة المقتبسة في هذا الفصل من المقابلات التالية: بيل بيرنز، مقابلة أجراها روب جوفي، برشلونة، 2002؛ فرانز هومر، مقابلة أجراها روب جوفي، بازل، شباط .2000

3- طورنا وجهة النظر هذه في البداية في المقالة: «لماذا يجب أن يقاد أي شخص من قبلك؟» هارفارد بزنس ريفيو، كانون الثاني ـ شباط 2000.

4- انظر بخاصة كتاب مانفريد كيتز دي فرايز (انظر ديان كوتو، «وضع القادة على سرير المعالجة»، هارفادر بزنس ريفيو، كانون الثاني 2004)، هالة

القيادة (لندن، فاينشال تايمز برنتس هول، 2002)؛ ومايكل ماكوبي، «القادة النرجسيون»، هارفارد بزنس ريفيو، كانون الثاني ـ شباط 2000.

5- ماري باركر فوليت، الإدارة الديناميـة (نيويورك، هاربر، 1941)؛ فريد فيدلر، نظرية في فعالية القيادة (نيويورك: مجروهيل، 1967)؛ بول هيرسي، قائد الموقف (إسكونديدو، سي إي: مركز دراسات القيادة، 1984)؛ وفكتور هـ. فروم، «عوامل في القيادة تتعلق بالموقف»، في مؤسسات 21سي، تحرير، سوبر شودهري (لندن، فاينشال تايمز برنتس هول، 2003).

6- إن الطريقة التي بُني بها الواقع الاجتماعي هي خط عمل رئيسي ومؤثر في علم الاجتماع، ونادراً ما اختير لأهداف البحث ونظرية القيادة. من أجل الدراسة الأكاديمية، انظر بيتر ل. برجر وتوماس لكمان، البناء الاجتماعي للواقع (نيويورك: أنكور بوكس، 1966).

7- إن أدبيات الدافع حول أهمية التقدير الشخصي وإغراء الأنشطة المتحدية المتوسعة هي الأكثر صلة بالموضوع. انظر، على سبيل المثال، جون دبليو هنت، إدارة الناس في العمل (لندن، مجرو هيل، 1992).

8- إن الأدبيات السيكولوجية ملخّصة جيداً في كارل ر. روجر، في صيرورتك شخصاً (جلوستر، إم إي: بيتر سميث ببليشر، 1996)؛ روبرت أورنشتاين، جذور الذات (نيويورك: هاربر كولينز، 1973)؛ وكينيث جيرجين، الذات المشبعة (نيويورك، بيسك بوكس، 1992).

9- قاموس أكسفورد الموجز (أوكسفورد: مطبعة جامعة أكسفورد، 1995).

10- روبرت ديك وتيم دالماو، القيم في الفعل: تطبيق أفكار آرجيريز وتشون (تشابل هيل كوينزلاند، أستراليا، إنترتشينج، 1990).

11- جيفري بيفيفر وروبرت سوتون، فجوة المعرفة ـ الفعل (بوسطن، هارفارد بزنس سكول برس، 1999).

12- وارن بينس، في صيرورتك قائداً (ريدنغ، إم إي: أديسون ـ ويزلي، 1989).

13- سيمور مارتن لبسيت وراينهارد بندكس، الانتقال الاجتماعي في المجتمع الصناعي (سومرست، ني جي: ترانسأكشن ببليشرز، 1992)؛ جون هـ. جولدثروب، الانتقال الاجتماعي والبنية الطبقية في بريطانيا الحديثة (أكسفورد: كلارندون برس، 1980)؛ روسابيث موس كانتر، رجال ونساء الشركة (نيويورك: بيسك بوكس، 1977).

14- جوفي وجونز، «لماذا يجب أن يُقاد أي شخص من قِبلك؟»

15- بي. كريستوفر إيرلي وإيلين موساكوسكي، «الذكاء الثقافي»، هارفارد بزنس ريفيو، تشرين الأول، 2004).

16- ستيف لوكس، تحرير، دوركهايم: قواعد المنهج السوسيولوجي ونصوص مختارة حول علم الاجتماع ومنهجه (لندن، ماكميلان، 1982)؛ وإميلي دوركهايم، الانتحار: دراسة في علم الاجتماع (جلنجو، أي إل: فري برس، 1951).

17- جورج سيمل، «المسافة الاجتماعية»، في علم اجتماع جورج سيميل، تحرير، كيرت هـ. وولف (نيويورك: فري برس، 1950)؛ ديفد فريسبي، جورج سيميل، لندن: تافستوك، 1984).

18- هذا الموضوع واضح في معالجة عدة قادة تاريخيين وسياسيين مهمين في جون أدير، القيادة الملهمة (لندن، ثوروجود، 2002).

19- هايك برش وسومانترا جوشال، «الإدارة هي فن العمل والإنجاز»، بزنس ستراتيجي ريفيو، خريف 2004).

الفصل الثاني

1- إن الاقتباسات في هذا الفصل هي من المقابلات التالية، ما عدا التي أشير إلى مصدرها: بيتر برابيك، مقابلة أجراها روب جوفي، في نيسان 2003؛ بيل بيرنز، مقابلة أجراها روب جوفي، برشلونة، كانون الأول 2002؛ جريج دايك، مقابلة أجراها جاريث جونز وروب جوفي، لندن، تشرين الثاني، 2002؛ ديفد جاردنر، مقابلة أجراها روب جوفي، لندن، شباط 2003؛ جون لاثام، مقابلة أجراها روب جوفي، كلية لندن للأعمال، أيار 2003؛ ساتلبرجر، مقابلة أجراها روب جوفي، فرانكفورت، أيلول 2002؛ مارتن روب جوفي، كلية لندن للأعمال، شباط، 2003.

2- ناقشنا هذا الموضوع في كتاب سابق: ريتشارد سكيس وروبرت جوفي، مديرون مترددون: عملهم وأسلوب حياتهم (لندن، أنوين هيمان، 1989).

3- نوقشت مسائل تغيير مكان العمل والهوية بنحو مثير في ريتشارد سينيت، تآكل الشخصية (نيويورك، دبليو. دبليو نورتون، 1989).

4- كارل ر. روجرز، في صيرورتك شخصاً (جلوستر، إم إي: بيتر سميث ببليشر، 1996)؛ روبرت أورنشتاين، جذور الذات (نيويورك، هاربر كولينز، 1973)؛ وكينيث جرجين، الذات المشبعة (نيويورك: بيسك بوكس، 1992) ومن المهم أنه تم إنشاء منظور سوسيولوجي جديد حول هذه المسائل من قبل جورج هربرت ميد في: الذهن، الذات والمجتمع (شيكاغو: جامعة شيكاغو، 1934) إن هذه الصيغ الأولية التي تعتمد

على أعمال كولي لم يتم تطويرها بنحو كامل أبداً في أدبيات القيادة. فالروابط بين النرجسية والقيادة دُرست في أعمال مايكل ماكوبي وكيتس دي فرايس.

5- أكيو موريتا، لا تهتم بالسجلات المدرسية (طوكيو، اليابان، شركة أساهي شيمبن للنشر، 1987).

6- تمت مناقشة كيف يستخدم القادة عواطفهم كي يحرروا طاقات الآخرين بشكل عميق في دانييل جولمان، الذكاء العاطفي (نيويورك: بانتام، 1995).

7- جيم كولينز، من جيد إلى عظيم (نيويورك، هاربربزنس، 2001).

8- من أجل نقاش متقن للهوية، الأدوار، ومسافة الدور، انظر العمل الكلاسيكي لإرفنغ جوفمان، تقديم الذات في الحياة اليومية (جلوستر، إم إي: بيتر سميث ببليشر، 1999).

9- على غرار جريج دايك، انتقل جين توملين منذ أن أجرينا مقابلتنا. وكما نقول في الفصل التاسع، إن القيادة تعرض الأفراد بشكل محتم للمجازفات، بما فيه فقدان العمل.

10- انظر مانفريد كيتس دي فرايس (انظر دايان كوتو، «وضع القادة على سرير المعالجة»، هارفارد بزنس ريفيو، كانون الثاني، 2004)، هالة القيادة (لندن: فاينشال تايمز، برنتس هول، 2002)؛ ومايكل ماكوبي، «القادة النرجسيون»؛ هارفارد بزنس ريفيو، كانون الثاني ـ شباط 2000).

11- جي كونجر ورابندرا ن. كاننجو، القيادة الكاريزمية في المؤسسات (لندن: سيج، 1998).

12- نوقش لاند وجوب في كتاب كونجر وكاننجو، القيادة الكاريزمية؛ ونوقش كارلسون وجيلينهامر، في ماكوبي، «القادة النرجسيون».

13- تؤكد المقالات في هارفارد بزنس ريفيو الشعبية المعاصرة للقيادة الهادئة. انظر، على سبيل المثال، جوزف. إل باداراكو، جي آر: «لا نحتاج إلى بطل آخر»، هارفارد بزنس ريفيو، أيلول 2001؛ جيمس كولينز، «قيادة المستوى الخامس: انتصار التواضع والتصميم الوحشي»، هارفارد بزنس ريفيو، كانون الثاني 2001؛ ديبرا ميرسون، «التغير الجذري، الطريقة الهادئة»، هارفارد بزنس ريفيو؛ تشرين الأول، 2001).

14- ديفد كولب، التعلم التجريبي (لندن: فايننشال تايمز برنتس هول، 1983).

15- من أجل المزيد من النقاش حول التنوع الثقافي والهوية انظر نانسي جي. أدلر، أوهايو، ساوث إيسترن كوليج ببليشر، 1997)؛ و بي. كريستوفر إيرلي وراندال س. بيترسون، «حرباء ثقافية مخادعة: الذكاء الثقافي كمدخل جديد إلى التدريب البيثقافي من أجل مدير عالمي»، أكاديمية تعلم الإدارة والتربية، 2003.

16- سي. رايت ميلز، الخيال السوسيولوجي (أكسفورد: أكسفورد يونيفرستي برس، 1990).

17- ديفد رايسمان، الحشد الوحيد (نيو هافن، سي تي: ييل يونيفرستي برس، 1973).

18- ري أولدنبرج، المكان الجيد العظيم (نيويورك: باراجون هاوس، 1991).

الفصل الثالث

1- الاقتباسات الواردة في هذا الفصل مأخوذة من المقابلات التالية عدا التي أشير إلى مصدرها: بيتر برابيك، مقابلة أجراها روب جوفي، فيفي، نيسان 2003؛ بيل بيرنز، مقابلة أجراها روب جوفي، برشلونة، كانون الأول 2002؛ جريج دايك، مقابلة أجراها جاريث جونز، لندن، تشرين الثاني 2002؛ بيت جوس، مقابلة أجراها روب جوفي، كلية لندن للأعمال، أيلول 2002؛ بولين مانكوسو، مقابلة أجراها جاريث جونز، لندن، آذار 2003.

2- إن كلمة foible معرّفة في قاموس أكسفورد الموجز بأنها تعني خطأ ثانوياً.

3- بهذا المعنى، القيادة دوماً أدائية؛ إنها علاقة مصممة لإنجاز شيء ما. وهذا يميّزها عن أنماط أخرى من العلاقة ـ الأصدقاء أو الأسرة، على سبيل المثال ـ التي يمكن أن تعد جيدة أو مرغوبة. والفرق يُنسى أحياناً في المناقشات المعاصرة.

4- ألستير مانت، القادة الذين نستحقهم (أكسفورد: بلاكويل، 1983).

5- القصة رويت في كتابه، جريج دايك، قصة داخلية (لندن: هاربر كولينز، 2004).

6- تشارلز تيلور، مصادر الذات (بوسطن: هارفارد يونيفرستي برس، 1989).

7- جون دبليو. هنت، إدارة الناس في العمل (لندن: مجرو ـ هيل، 1992)، وجون هنت، «القائد كنموذج»، بزنس ستراتيجي ريفيو، 1997. انظر أيضاً مناقشة جون فيني للقيادة، الانطواء، والبعد في درايف (لندن: بلومسبري، 1999).

8- يمكن العثور على آراء عميقة حول بنى الوظيفة المتغيرة في موري بايبيرل، جبهات الوظيفة (أكسفورد: أكسفورد يونيفرستي برس، 2000).

9- ليست الظاهرة جديدة؛ اكتشفناها في البداية في مسح لمديري المستوى المتوسط في منتصف الثمانينات. انظر ريتشارد سكيس وروبرت جوفي، مديرون مترددون: عملهم وأسلوب حياتهم (لندن: أنوين هيمان، 1989).

10- ستدز تيركل، العمل (لندن: وايلد ود هاوس، 1975).

11- إن درجة سماح الثقافات بكشف نقاط الضعف الشخصي دون خجل ستكون أيضاً عاملاً كابحاً. إن أهمية الوجه في الثقافة الآسيوية مهم هنا. ولكنه، كما نرى، لا يعيق القائد كلياً عن كشف ضعف مؤنسن.

12- سيمون بارنز، «كرة القدم تندب أولد بيك إيد»، تايمز (لندن)، 21 أيلول، 2004.

13- مايكل باركنسون، «براين كلو»، سندي تلغراف (لندن)، 26 أيلول، 2004.

14- مايكل باركنسون، «كان محبوباً ومستحيلاً، حكيماً وسخيفاً. رجل مزعج»، ديلي تلغراف (لندن)، 21 أيلول، 2004.

الفصل الرابع

1- الاقتباسات الواردة في هذا الفصل هي من المقابلات التالية، إلا إذا أشير إلى مصدر آخر: جون باومر، مقابلة أجراها روب جوفي، لندن، تشرين الول 2002 ؛ بيل بيرنز، مقابلة أجراها روب جوفي، برشلونة، كانون الأول 2002؛ باتي جازاتو، مقابلة أجراها روب جوفي، سان فرانسيسكو، تشري لثاني 2002؛ جريج دايك، مقابلة أجراها جاريث جونز وروب جوفي، لندن، تشرين الثاني، شباط 2003.

2- انظر دانييل جولمان، الذكاء العاطفي (نيويورك: بانتام، 1995).

3- دانييل جولمان وريتشارد بوياتزيس، القيادة الرئيسية (بوسطن: هارفارد بزنس سكول برس، 2002).

4- هذه الفكرة محورية للنظرية الاجتماعية الكلاسيكية كما ظهرت في القرن التاسع عشر. والتعبير الأوضح في عمل إميلي دوركهايم، التي، في كل من تقسيم العمل في المجتمع (نيويورك: فري برس، 1984) وستيفن لوكس، تحرير، دوركهايم: قواعد المنهج السوسيولوجي ونصوص مختارة حول علم الاجتماع ومنهجه (لندن: ماكميلان، 1982)، ألحت على المجتمع كواقع، كشيء في ذاته. وفي القرن العشرين، يلح عمل تالكوت بارسونز على فهم غايات ووسائل وشروط الفعل. وكلاهما يغاير بحدة التطوعية الساذجة لكثير من أدبيات القيادة.

5- جورج هومانز، المجموعة البشرية (لندن: روتليدج وكيجان بول، 1951).

6- بيتر إل.برجر وتوماس لوكمان، البناء الاجتماعي للواقع (نيويورك: أنكور بوكس، 1966).

7- رغم أن كثيراً من القادة يبدون وكأنهم يجمعون المعلومات عن الآخرين تقريباً بنحو طبيعي، تبيّن تجربتنا أنهم يبنون صورة غنية عن الآخرين من خلال عمل منهجي. إن شبكة تحليلنا مصممة كمساعد في العملية.

8- ملخص في معظم مقررات السلوك القيادي العادية؛ انظر، على سبيل المثال، إل. جي. مولينز، الإدارة والسلوك المؤسساتي، الطبعة السابعة (لندن، 2004).

9- جون كاتزنباخ ودوجلاس كي. سميث، حكمة الفرق (بوسطن: هارفارد بزنس سكول برس، 1992).

10- راندال بيترسون وتي.إل. سيمونز: «صراع المهمة وصراع العلاقة في فرق الإدارة العالية»، جورنال أوف أبلايد سايكولوجي، 2000.

11- جون دبليو. هنت وتي. إل. سيمونز، إدارة الناس في العمل (لندن: مجرو هيل، 1992*).

12- ديبوراه إل. دوارتي ونانسي تينانت سنايدر، إتقان الفرق الافتراضية، ط2) سان فرانسيسكو: جوسي باس، 2001).

13- أنطوني ستور، فن العلاج النفسي (لندن: بترورث ـ هاينمان، 1990).

14- توني كوكيريل، «دروس رايدر كب في لعب الفريق»، بزنس ستراتيجي ريفيو، شتاء 2004.

الفصل الخامس

1- الاقتباسات في هذا الفصل هي من المقابلات التالية، إلا إذا أشير إلى مصدر آخر: مقابلة جين توملين قام بها روب جوفي في شباط 2003؛ دون أستويك، مقابلة أجراها روب جوفي، لندن، آذار 2004.

2- ديلي تلغراف (لندن) آذار 2004.

3- من أجل نقاش ممتع حول المسائل المحيطة بهذا الموضوع، انظر "صدام العمالقة: حين لا يتماشى المديرون الكبار مع الفريق، انظر نولدج أت وارتون.

4- وارن بينس، «العصور السبعة للقائد»، هارفارد بزنس ريفيو، كانون الثاني 2004.

5- إن هذه المفهومات موجودة في أعمال إميي دوركهايم، وكارل ماركس، وماكس فيبر، وجورج سيمل.

6- انظر فكتور فروم، العمل والدافع (نيويورك: ويلي، 1954)؛ آر دي بريتشر، «الإنتاجية المؤسساتية، في كتيِّب علم النفس المؤسساتي والصناعي ط2، تحرير. مارفن دي. دونيت ولايتا إم. هو (بالو ألتو، كاليفورنيا: كونسلتينج سايكولوديست برس، 1992).

7- جورج هومانز، المجموعة البشرية (لندن: روتلدج وكيجان بول، 1951).

8- إن هذا مجسَّد، على سبيل المثال، في فكرة النية الاستراتيجية التي لخصها جاري هامل وس. كي. براهالاد في التنافس من أجل المستقبل (بوسطن: هارفارد يونيفرستي برس، 1994).

9- النموذج مطوَّر في روب جوفي وجاريث جونز، شخصية شركة، ط2 (لندن: بروفايل بوكس، 2003).

10- إن هذه وأمثلة تاريخية أخرى مناقشة في جون أدير، القيادة الملهمة (لندن: ثوروجود، 2002).

11- بيار بورديو، الفرق: نقد اجتماعي لحكم الذوق (بوسطن: هارفارد يونيفرستي برس، 1984.

12- وارن بينس، «العصور السبعة للقائد»، هارفارد بزنس ريفيو، كانون الثاني 2004.

الفصل السادس

1- الاقتباسات في هذا الفصل هي من المقابلات التالية، إلا إذا أشير إلى مصدر آخر: بيل بيرنز، مقابلات أجراها جاريث جونز، نيويورك ولندن، أيار 2003؛ نيجل موريس، مقابلة أجراها روب جوفي، فرجينيا، نيسان 2003.

2- جورج سيميل، «البعد الاجتماعي»، في علم اجتماع جورج سيميل، تحرير. كورت هـ. ولاف (نيويورك: فري برس، 1950)؛ ديفد فريسبي، جورج سيميل (لندن: تافستوك، 1984).

3- ريتشارد سينيت، تآكل الشخصية (نيويورك: دبليو. دبليو. نورتون (نيويورك: دبليو. دبليو. نورتون، 1998).

4- بسبب إلحاحنا أن القيادة ليست هرمية، فإن استخدام المركز الرسمي كفرق شخصي خطأ مهلك.

5- جورج هومانز، المجموعة البشرية (لندن: روتليدج وكيجان بول، 1951).

6- جون أدير، القيادة الملهمة (لندن: ثوروجود، 2002).

7- المصدر نفسه.

8- جون دبليو. هنت، إدارة الناس في العمل (لندن: مجرو ـ هيل، 1992).

9- هذا بالضبط هو التأثير الذي تتنبأ به نظرية التنافر الإدراكي. وينشأ التنافر الإدراكي حين يُنظر إلى سلوكين أو أكثر، أو موقفين، أو شعورين، أو رأيين على أنهما متضاربان. حين يحدث هذا مع القادة، فإنه يُشكك بأصالتهم.

10- دانيل جولمان، الذكاء العاطفي (نيويورك: بانتام، 1995).

11- في المملكة المتحدة يعرّف مكتب صحة وأمان المدير التوتر بأنه «رد الفعل العكسي الذي يمتلكه الناس إزاء الضغط المفرط أو أنماط أخرى من الطلب التي تفرض عليهم». في المملكة المتحدة يعاني حوالى نصف مليون شخص من تجربة التوتر المرتبط بالعمل التي يعتقدون أنها تجعلهم مرضى. ويشعر حوالى خمسة ملايين شخص في المملكة

المتحدة بتوتر حاد أو كبير جداً من عملهم. وفي الولايات المتحدة، تشعر ثلث القوة العاملة تقريباً بإفراط في العمل أو أنهم مرهقو من كمية العمل التي يجب أن ينجزوها.

12- في المملكة المتحدة هذه حول الطقس والمواصلات. في الولايات المتحدة هي حول الرياضة، وفي هولندا، لسبب ما، تتضمن البن.

13- أدير، القيادة الملهمة.

الفصل السابع

1- الاقتباسات في هذا الفصل هي من المقابلات التالية، إلا إذا أشير إليها بطريقة أخرى: بيتر برابيكن مقابلة أجراها روب جوفي، نيسان 2003؛ بيت جوس، مقابلة أجراها روب جوفي، كلية لندن للأعمال، أيلول 2002؛ فرانز هومر، مقابلة أجراها روب جوفي، بازل، تشرين الأول 2002.

2- نانسي روثبارد زجي كونجر، «أوريت جادييش: الكبرياء في بين آند سي أو. (إي)،» القضية 9 ـ 494 ـ 031 (بوسطن، هارفارد بزنس سكول، 1993).

3- جي كونجر، ربحهم (نيويورك: سيمون آند شوستر، .(1998

4- ستيفن دينج، «حكاية القصص»، هارفارد بزنس ريفيو، أيار، 2004.

5- سدني فنكلشتاين، «سبع عادات لقادة ذوي فعالية عالية»، بزنس ستراتيجي ريفيو، شتاء 2003.

6- المصدر نفسه.

7- المصدر نفسه.

8-ليزلي إي. برلو وستيفاني ويليامز، «هل الصمت يقتل شركتك؟» هارفارد بزنس ريفيو، أيار 2004.

9- سوزي ويتلاوفر وبيتر برابيك، «قضية العمل ضد الثورة»، هارفارد بزنس ريفيو، شباط 2002.

10- «وجهة نظر نسلة الطويلة الأمد»، ذَ إيكونوميست، 29 آب 2002.

11- جون دبليو. هنت، إدارة الناس في العمل (لندن: مجرو ـ هيل، 1992).

12- مالكولم جلادويل، «المدير العام التام»، تايمز (لندن)، 20 آب، 2002).

13- مايكل هي وبيتر ويامسون، كتيّب الاستراتيجية (أكسفورد: بلاكويل، 1991).

14- كارل إي. ويك وديان ل. كوتو، «حس الموثوقية: محادثة مع عالم النفس الشهير كارل إي. ويك»، هارفارد بزنس ريفيو، نيسان 2003.

الفصل الثامن

1- لورن جاري، «عدم التدعمص: كيف يطوّع القادة النوع الصحيح من الأتباع»، هارفارد مانجمنت أبديت، قوة الأتباع (نيويورك: دبلدي كرنسي، 1992).

2- هايك برش وسومانترا جوشال، «الإدارة هي فن الفعل والإنجاز»، بزنس ستراتيجي ريفيو، خريف 2004.

3- لين أوفرمان، «حين يصبح الأتباع مادة سامّة»، هارفارد بزنس ريفيو، كانون الثاني، 2004.

4- وارن بينس، حياة مبتكرة: تأملات في القيادة والتغيير (بولدر، سي أو: برسيوس بوكس، 1994).

5- إي. بي. هولاندر، «الانسجام، الموقع واستحقاق الخصوصية»، سايكولوجيكال ريفيو (1958) 65؛ وقادة، مجموعات، وتأثير (أكسفورد: أكسفورد يونيفرستي برس، 1964).

الفصل التاسع

1- جريج دايك، قصة داخلية (لندن:هاربر كولينز، 2004).

2- المصدر نفسه.

3- المصدر نفسه.

4- المصدر نفسه.

5- المصدر نفسه.

6- المصدر نفسه.

7- المصدر نفسه.

8- المصدر نفسه.

9- ديفد هيوم، مقالات أخلاقية وسياسية وأدبية (إنديانابوليس، آي إن: ليبرتي كلاسيكس، 1987).

10- ورد في كارل بوبر، بحثاً عن عالم أفضل (لندن: روتلدج، 1992).

11- جون أدير، قيادة ملهمة (لندن: ثوروجود، 2002).

حول المؤلِّفين

روب جوفي: هو أستاذ السلوك المؤسساتي في مدرسة لندن لإدارة الأعمال. وهو مرجع محترم عالمياً في المعلومات المؤسساتية، وقد نشر عشرة كتب وأكثر من خمسين مقالاً في مجالات بحثية وإدارية. وينشر بنحو منتظم في الصحف والمجلات وظهر كضيف في كثير من البرامج الإذاعية والتلفزيونية لمناقشة مسائل تتعلق بالعمل. بالإضافة إلى ذلك، تستشيره شركات ضخمة حول التغير المؤسساتي وثقافة المؤسسة ومجلس الإدارة وتطور الإدارة.

جاريث جونز: أستاذ زائر في إنسيد وزميل في مركز الإدارة والتنمية في مدرسة لندن التجارية كان نائب رئيس أول للمصادر البشرية العالمية في بوليجرام وصار فيما بعد مديراً للمصادر البشرية والاتصالات الداخلية في هيئة الإذاعة البريطانية. وقد نشر مقالات في مجلة الإدارة الأوربية، وهيومان رليشنز، وهارفارد بزنس ريفيو. وكان مهتماً بمجال الثقافة والقيادة والتغيّر.

وقد ألّف جوفي وجونز معاً «شخصية شركة»، والمقال الحاصل على جائزة مكنسي، « كيف تكون قائداً أصيلاً؟» الذي نُشر في هارفارد بزنس ريفيو. وقد اشتركا في تأسيس جمعيات الإدارة الخلاّقة، والتي عملت مع بعض المؤسسات العالمية البارزة حول مسائل ثقافة المؤسسة والخطة المؤسساتية، وتطور القيادة.